

DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA A LA EMPRESA DE PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA*

por

ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ**

RESUMEN

Es indudable que en los últimos años se ha producido un cambio sustancial en las condiciones en que las empresas, en general, han tenido que desenvolverse. Es por ello que las bases de la gestión directiva han tenido que evolucionar para adecuarse a esta nueva situación.

Fruto de esta reorientación surge el factor trabajo como recurso estratégico fundamental y la participación como una de sus claves, convirtiéndose en centro de atención de los actuales paradigmas de la administración empresarial. Es decir, todas las empresas son, o tienden a ser, organizaciones participativas.

Las sociedades cooperativas no son ajenas a estas tendencias. Antes al contrario, son empresas cuyo ideario les hace (o debe hacer) alcanzar un *status* cualitativamente superior: se trata de organizaciones de participación democrática.

En este trabajo se trata de clarificar esta diferencia conceptual, para terminar reflexionando acerca de si estas organizaciones sintonizan con las corrientes que parecen impulsar el desarrollo del llamado triángulo estratégico: estrategia, estructura y tecnologías de la información. ¿Serán las organizaciones de participación democrática las empresas del futuro?

ABSTRACT

It is certain that in the last years a substantial change has taken place under the conditions in that the companies, in general, they have had to be unw-

* Este trabajo es una revisión de la comunicación presentada al Symposium Internacional «Cooperativismo y Participación en la Gestión Empresarial en el Siglo XXI», celebrado en Vitoria del 19 al 21 de marzo de 1997. Agradecemos al Prof. Dr. D. Carlos García-Gutiérrez Fernández las aportaciones realizadas al contenido de dicha comunicación.

** Profesor Titular de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Huelva. Miembro del Equipo de Investigadores de la Escuela de Estudios Cooperativos-U.C.M.

rapped. It is for it that the bases of the directive administration have had to evolve to be adapted to this new situation.

Fruit of this reorientation arises the factor work as fundamental strategic resource, and the participation like one of its keys, becoming center of attention of the current paradigms of the managerial administration. That is to say, all the companies are, or they spread to be, organizations participativas.

The cooperative societies are not unaware to these tenden Co.s. Before on the contrary, they are companies whose ideario makes them (or she/he should make) to reach a status qualitatively superior: it is organizations of democratic participation.

In this work it is to clarify this conceptual difference, to finish meditating about if these organizaciones syntonizes with the currents that seem to impel the development of the call strategic triangle: strategy, estructura and technologies of the information. Will the organizations of democratic participation be the companies of the future?

1. LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: AYER Y HOY

Aunque la Administración como concepto y como proceso integrado por una serie de funciones, las clásicas en la literatura especializada, sigue vigente, su orientación y contenido, las formas y estilos de administrar, han evolucionado para adecuarse a nuevas situaciones. Ya lo anunció Francis BACON: «Quien no aplica nuevos remedios debe esperar nuevos males, pues el mayor innovador es el tiempo».

El dinamismo del entorno exige en la misma medida un esfuerzo de adaptación por parte de quienes dirigen las organizaciones empresariales, que deben trasladar esos cambios externos al ámbito interno de la planificación, la organización, la dirección de los recursos humanos y el control. La gestión directiva no puede permanecer inmutable en un contexto en el que, como dijo Alvin TOFFLER, la única constante es la aceleración del cambio. Las crisis suelen ser consecuencia de esa inadaptación, y sólo con grandes dosis de flexibilidad en todos los órdenes podrá lograrse esa necesaria sintonía empresa-entorno que haga posible la supervivencia y el desarrollo. Hay que aceptar el cambio como algo natural, y para ello es fundamental la aplicación de una actitud y un pensamiento estratégico,¹ pues «cualquier empresa cuyo interés por el pasado o por el presente sea mayor que su interés por el futuro corre el riesgo de quedarse rezagada».² Esta es la mentalidad que exige el mundo actual. Más que reinventar

¹ Puntos cardinales de la Dirección Estratégica.

² HAMEL, G., y PRAHALAD, C.K., 1995, p. 102.

la empresa, como escribieron NAISBITT y ABURDENE, hay que reinventar su gestión.

Ejemplos de esta mutación podemos encontrarlos, a modo de tendencias,³ en todas las áreas de la empresa:

- Del tradicional marketing de masas se ha pasado a un marketing personalizado, fruto de un nuevo perfil del consumidor o usuario (más exigente, más informado, más infiel y que demanda productos y servicios a medida⁴); de la competencia en precios a la competencia en calidad, diseño y servicios; de precios con base en el coste a precios en función de la competencia o, en una concepción más actual, en función del valor percibido por el consumidor.
- También en el ámbito financiero la fragmentación de la oferta y de la demanda es muy acusada, con productos y servicios *ad-hoc* para cada cliente y una creciente sofisticación en los mismos.
- Ya no se habla de jefes, sino de líderes; ni tampoco de subordinados, sino de colaboradores o, incluso, de socios; el trabajo mental prevalece sobre el trabajo físico;⁵ la descentralización sobre la centralización; la participación sobre la autocracia; la simultaneidad sobre la secuencialidad; el trabajo en equipo sobre el trabajo individual; la interdisciplinariedad sobre la especialización funcional; las organizaciones planas sobre las organizaciones altas; el concepto de reacción queda superado por el de anticipación, etcétera.

EZZAMEL *et al.*⁶ han puesto en contraste las características pasadas y futuras del trabajo:

- *Pasado*: «Leyes universales, control jerárquico, cadena de mandos, disciplina impuesta por los directivos, una forma fragmentada y mecanicista de solucionar problemas, especialidades de única función, individualismo y descripciones limitadas del trabajo, tareas y responsabilidades perfectamente definidas».

³ No de principios universales.

⁴ «La aceptación de la desmasificación del proceso productivo que se está produciendo es importantísima. Ahora el mercado tiende a ser una colección de micromercados que conlleva una microproducción» (MANSO CORONADO, F. J., 18-11-93).

⁵ El progreso tecnológico tiende a hacer desaparecer tareas manuales y rutinarias en beneficio de puestos de trabajo más enriquecidos y de mayor cualificación profesional.

⁶ Citados por CLARKE, T., y MONKHOUSE, E., 1994, p. 67.

- *Futuro*: «Enfoque en torno a una apreciación de contingencia y ambigüedad, compromiso con una utilización efectiva de los recursos humanos, método participativo de resolución de problemas, equipos multifuncionales, dependencia mutua y revisada continuamente y asignaciones negociadas».

Esta reorientación en la forma de dirigir las organizaciones empresariales no es sino una respuesta a las nuevas condiciones ambientales. La empresa de nuestros días se está viendo afectada por las innovaciones tecnológicas,⁷ por cambios en la vida familiar y laboral,⁸ por cambios demográficos⁹ y en los valores y hábitos sociales, así como por una competencia creciente, fruto de la globalización de las relaciones económicas. Surgen nuevas actividades¹⁰ y desaparecen otras; se reconfiguran las estructuras organizativas hacia nuevas formas de tipo virtual, fractal o de geometría variable;¹¹ se demandan nuevos perfiles profesionales, que rápidamente deben ser reciclados para adaptarse al continuo avance tecnológico; se exige aprender a desaprender; cada vez se necesita menos «mano de obra» y más «cerebro de obra».

Todo ello está derivando hacia la primacía de un nuevo recurso productivo básico: el conocimiento, el saber, que ha hecho descubrir a la empresa capitalista que el factor trabajo es más importante que el factor capital: «Podríamos así describir una evolución que va desde la superespecialización del trabajador, o su eliminación del escenario productivo, hasta darle tanta responsabilidad que conlleve la eliminación de puestos directivos innecesarios. Sirva si no como ejemplo las expresiones que se le ha otorgado al factor humano: los obreros, los recursos humanos, el capital humano y el señor trabajador¹²...».¹³ En palabras de Peter DRUCKER: «No estamos ante una recesión, sino ante una transición. Los conocimientos están reemplazando al capital como recurso básico de las economías».¹⁴

⁷ Especialmente por la revolución silenciosa de las tecnologías de la información.

⁸ Con fenómenos como la telecompra y el teletrabajo.

⁹ Las empresas deben aprovechar estos cambios demográficos (descenso de la natalidad, aumento de la esperanza de vida) incluso más que los tecnológicos, ya que son más predecibles y tienen vigencia durante más tiempo.

¹⁰ Por ejemplo, las vinculadas a las telecomunicaciones, el medio ambiente, la ingeniería genética, las energías alternativas, los nuevos productos financieros, las infraestructuras,... son consideradas como sectores emergentes, con grandes expectativas de desarrollo, por tanto.

¹¹ BUENO CAMPOS, E.: 1994, pp. 693-694. BUENO CAMPOS, E., 1996b, cap. 9.

¹² Expresión atribuida a José Ignacio López de Arriortúa, «Superlópez».

¹³ MORALES GUTIÉRREZ, A. C., 1996, pp. 247-248.

¹⁴ DRUCKER, P., 1993. Citado por CLARKE, T., y MONKHOUSE, E., 1994, p. 67.

Ahora bien, «si DRUCKER está en lo cierto y los conocimientos son el capital más importante de la empresa del mañana, entonces el modelo de propiedad que niega un sentido de propietarios a aquellos que proporcionan y aplican sus conocimientos, pero les garantiza tal sentido a un grupo de señores ausentes, no parece ser una receta adecuada para conseguir los máximos niveles de creatividad en el negocio». ¹⁵ De hecho, de forma cada vez más extendida, las empresas están tomando iniciativas en la línea de recompensar a sus empleados con participaciones en el capital social, que adquieren de esta manera la doble condición de trabajador y socio, elevando así su índice de implicación, que es calificado incluso por algunos autores como principio de excelencia. ¹⁶

Quizás el tiempo comienza a dar la razón a John STUART MILL, cuando afirmó que «si la Humanidad continúa progresando, la forma de asociación que es de esperar predomine en definitiva no es la que puede existir entre un capitalista que actúa como jefe y un obrero que no tiene ni voz ni voto en la dirección, sino la asociación de los mismos trabajadores en condiciones de igualdad, poseyendo colectivamente el capital con el cual realizan sus operaciones y trabajando bajo la dirección que ellos mismos nombren y destituyan». ¹⁷

2. DE LA PARTICIPACIÓN AL EMPOWERMENT¹⁸

Esta preeminencia de la componente humana de la gestión directiva, calificada como factor estratégico número uno y clave de la excelencia empresarial, abre paso a una corriente «humanista» en la administración de empresas que otorga gran protagonismo a aspectos tales como la motivación, el liderazgo, el *intrapreneur*,¹⁹ ..., sin olvidar la participación, a la que se recurre para lograr un mayor grado de compromiso con la empresa, para incrementar la calidad y la productividad, para estimular la capacidad creativa e innovadora²⁰ de los individuos y canalizar de abajo hacia arriba toda la riqueza de ideas

¹⁵ CLARKE, T. y MONKHOUSE, E., 1994, p. 11.

¹⁶ VIEDMA, J. M., 1992, p. 30.

¹⁷ MILL, J. S., 1985, pp. 660-661.

¹⁸ Del verbo *to empower*, que significa facultar, dar poder. Obviamente, este concepto no es exclusivo del ámbito empresarial, pero puede ser aplicado a la dirección de estas organizaciones.

¹⁹ Se refiere a la capacidad de emprender, de crear, desde dentro de la empresa.

²⁰ Creatividad es la función de generar ideas. Innovación la capacidad de ponerlas en práctica.

que sin duda hay en cualquier organización. En efecto, «tanto la economía como la psicología social han dado razones para una participación laboral creciente en la toma de decisiones de la empresa».²¹ Se necesitan, pues, directivos socialmente sensibles, que confíen en las personas y apuesten por ellas.

Como dice ANSOFF, las empresas han desarrollado numerosas «respuestas sistemáticas» a las cambiantes condiciones del entorno, conocidas como «sistemas de dirección», y a ello nos referíamos más arriba. En la actualidad la Dirección Estratégica es el paradigma más extendido, que también se define por su carácter participativo, al integrar en el mismo a toda la organización.²² Además, las más modernas tendencias en materia de Gestión de la Calidad Total se fundamentan, precisamente, en la participación (y a su través en la implicación y compromiso) de los individuos para aumentar su nivel de satisfacción, lograr una mejor atención del cliente y, en definitiva, mejores resultados para recompensar al accionista, fruto de una mayor competitividad.²³ Hoy en día, por tanto, toda empresa que se precie es, o dice ser, participativa.

En suma, se constata que en la empresa capitalista se practica, o se trata de propiciar, la participación de todos sus miembros en la toma de decisiones, en la gestión, en definitiva. Pero, ¿de qué tipo? ¿En qué consiste?

Es evidente que a nivel de los máximos órganos rectores de carácter colegiado, en los que se establecen y se controlan los objetivos y políticas fundamentales de la empresa, el poder se ejerce mediante la participación de base capitalista. Frente a esta opción nos encontramos con el modelo personalista (un hombre, un voto) de las sociedades cooperativas y otras organizaciones de participación democrática.

Pero, ¿y los órganos de dirección unipersonales?, no importa el nivel al que se sitúen en la estructura organizativa de la empresa, ¿cómo actúan respecto de sus subordinados (o colaboradores)? El directivo participativo (no autocrático) solicita de éstos sus opiniones, les escucha antes de tomar una decisión, pero en definitiva es él quien tiene el poder, a la vez que aquéllos tampoco son proclives a asumir responsabilidades, sino a ejecutar las directrices que emanan de su superior jerárquico.²⁴

²¹ SMITH, S. C., 1995, p. 95.

²² BUENO CAMPOS, E., 1996a, p. 57.

²³ Ver GONZÁLEZ DE SANTAMARÍA, J. A., 1995, p. 17.

²⁴ Esto último no es sino una consecuencia de la cultura empresarial tradicional, aún muy extendida.

Para Ricardo SEMLER, antiguo director ejecutivo de la empresa Semco de Brasil, «el problema principal... es la autocracia». Se refiere a que son muchos los países que están orgullosos de sus valores democráticos, «pero aún no he visto un lugar de trabajo democrático. Esta es la transición tan difícil que estamos sufriendo actualmente. Estamos todavía limitados por un sistema que no permite la democracia dentro de un negocio o en un trabajo».²⁵

Aunque el cambio social suele ir por detrás del cambio económico,²⁶ éste es un caso, el de la democracia, en el que ocurre lo contrario. Mientras en muchos órdenes de la vida ciudadana (políticos, educativos, judiciales, etcétera) la democracia es un valor que tiende a ser universalmente aceptado, en el ámbito económico no podemos afirmar lo mismo. Gracias a las sociedades cooperativas, como expresión más genuina de las organizaciones de participación democrática, la esfera empresarial no es una excepción.

Como afirma el Prof. MORALES, «venimos asistiendo, por tanto, a un propósito esquizofrénico. Las sociedades avanzadas promueven desde diversas opciones la igualdad en el ejercicio del poder político —todos los votos valen lo mismo— ... precisamente todo lo contrario a lo que ocurre en el modelo de empresa capitalista... El modelo cooperativo rompe esta esquizofrenia en la que nos encontramos los que vivimos en estas sociedades avanzadas de economía de mercado: una distribución igualitaria del poder de decisión —igual que en la sociedad civil— que se formula en el principio de un socio, un voto... Un hombre un voto significa en el fondo una forma práctica de traducir en la empresa el principio de igualdad de las personas, más o menos consensuado universalmente, pero ilógicamente puesto en entredicho cuando se trata de trasplantar ese valor en la empresa».²⁷

No obstante, la dirección participativa tradicional se ha visto superada por el denominado *empowerment*, esto es, por «el derecho a decidir y a actuar. No es la participación del empleado en sentido clásico, el *empowerment* es mucho más que eso. Participación es consulta y comunicación entre directivo y empleado; *empowerment* es la cesión explícita de autoridad para tomar decisiones y emprender acciones, por lo general en el contexto de un amplio conjunto de reglas y de estructuras».²⁸ Debe añadirse que esta descentralización del poder debe ir necesariamente acompañada de unos objetivos y de una me-

²⁵ Citado por CLARKE, T., y MONKHOUSE, E., 1994, p. 67.

²⁶ MANSO CORONADO, F. J., 23-9-93.

²⁷ MORALES GUTIÉRREZ, A. C., 1996, p. 253.

²⁸ MILLS, D.Q., 1995, pp. 254-255. Traducción propia.

dición de los mismos, de ahí que MILLS haya denominado este sistema por sus siglas, GEM (*Goals, Empowerment, Measurement*).²⁹

En lugar de decidir qué es lo que hay que hacer y organizar el trabajo —*management* tradicional—,³⁰ el directivo establece objetivos individuales o de grupo —*empowerment*—; en lugar de encomendarles que lleven a cabo ciertas tareas —*management* tradicional—, el directivo les faculta para lograr los objetivos de la manera que crean mejor, utilizando los recursos a su disposición —*empowerment*—, y en lugar de supervisar el cumplimiento de esas tareas —*management* tradicional—, el directivo mide los resultados para verificar si los objetivos se han alcanzado —*empowerment*—. Es, podría decirse, una forma extrema del *management* por delegación. Es pasar, por tanto, de la participación tradicional a la auto-responsabilidad o co-responsabilidad.

En este marco, por tanto, los grupos de trabajo decidirán por sí mismos y actuarán asumiendo una responsabilidad que antes correspondía a una instancia superior, y ello requiere introducir grandes cambios en las actitudes, los comportamientos e, incluso, en las políticas y prácticas tradicionales, siempre difíciles de lograr y con una vuelta atrás tampoco fácil, pues en definitiva su implantación supone redistribuir el poder dentro de la empresa.³¹ «Crear una organización capaz de aprender sólo es la mitad de la solución. También es importante crear una organización capaz de desaprender... Para crear el futuro, una empresa tiene que desaprender al menos parte de su pasado... Una empresa debe esforzarse tanto en olvidar como en aprender».³² Estas frases de HAMEL y PRAHALAD pueden ser perfectamente aplicables al caso que nos ocupa, en el que se ha de operar, en definitiva, un cambio cultural muy importante.

Ahora bien, ¿cómo se toman las decisiones en estos equipos «autónomos»? De la misma manera que la autocracia fue reemplazada, en una primera etapa, por una participación no comprometida en la toma de decisiones, ahora puede hablarse que ésta da paso a una participación basada en la co-responsabilidad. La siguiente fase de este continuo pudiera ser la dirección por consenso, como estadio evolutivo superior.

²⁹ En castellano podríamos utilizar las siglas O-DES-ME (Objetivos-DESCentralización-MEdición).

³⁰ Sea autocrático o participativo.

³¹ No obstante, las nuevas tecnologías de la información facilitan este cambio, en la medida en que sean entendidas como un instrumento para delegar, facultar y controlar (Ver ANDREU, R.; RICART, J. E., y VALOR, J., 1996, p. 24.).

³² HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K., 1995, pp. 88-89.

3. ¿SERÁN LAS ORGANIZACIONES DE PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA LAS EMPRESAS DEL FUTURO?

Sería extremadamente aventurado dar una respuesta categórica a esta pregunta. No obstante, sí que se aprecia cierto acercamiento de la empresa capitalista convencional a los postulados de la sociedad cooperativa,³³ a la vez que una flexibilización de los principios de ésta que tiende a suavizar sus perfiles distintivos. Nos encontramos ante dos modelos que coexisten en una economía de mercado, y que parece como si fuesen enriqueciéndose mutuamente, lo que permitiría hablar de una cierta convergencia sin pérdida de la propia identidad. Esa «contaminación» hace desaparecer los modelos «químicamente» puros, como ocurrió en su día, antes de la caída del muro de Berlín, con los sistemas económicos de los bloques que se situaban a un lado y a otro del mismo, aunque en este caso un modelo acabó imponiéndose sobre el otro.

Así:

— Se alude más arriba a la corriente humanista (en el sentido de primacía del factor humano) que impregna la actual concepción de la Administración de Empresas. En este sentido se debe recordar que «la cooperativa es la empresa humana, la empresa personalista por excelencia —en contraposición a la empresa capitalista—... Por tanto, el nuevo modelo empresarial alternativo queda configurado en torno a un valor básico: la soberanía de la persona sobre el resto de los factores productivos».³⁴ Parodiando el afortunado y clásico lema de las Cajas de Ahorro (a la sazón, según algunos autores, también empresas de la llamada Economía Social³⁵), «la cara humana del dinero», podría decirse que las cooperativas son «la cara más humana del capitalismo».³⁶

³³ «Por ejemplo, en 1993 Volkswagen decidió dirigirse directamente a los trabajadores para que todo el personal de la empresa votase si prefería trabajar solamente cuatro días a la semana o que se produjesen despidos masivos en las fábricas alemanas.

En los años ochenta, se dio un paso importante hacia la democratización de la empresa con la difusión de la gestión participativa...

En otro horizonte, el debate acerca de conceder a los interesados (clientes, obreros, la población local) la oportunidad de dar a conocer su opinión acerca de la marcha de la empresa en paralelo con los poderes del Consejo de Administración es un intento de democratizar la empresa» (AUBREY y COHEN, 1995, p. 126).

³⁴ MORALES GUTIÉRREZ, A. C., 1996, p. 254.

³⁵ Mal llamada para algunos, entre los que me encuentro, ya que toda la economía es social; la economía es una ciencia social. A este respecto puede consultarse:

— GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C., 1991, pp. 195-216.

— GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C., 1992, pp. 164-165.

³⁶ VARGAS SÁNCHEZ, A., 1995, p. 190.

La participación de los trabajadores en la gestión, en el capital y en los beneficios, buscadas por la empresa capitalista convencional para mejorar su eficiencia, son propias del *status* normativo y cultural de las sociedades cooperativas, lo que les confiere cierta ventaja competitiva, al menos teórica y de partida.

— La sociedad cooperativa es (debe ser), en virtud de los valores y principios que la inspiran, algo más que una empresa participativa: una organización de participación democrática. La participación y la democracia (un socio, un voto) forman parte del acervo idiosincrático e irrenunciable del cooperativismo, como señas de identidad del movimiento a lo largo de toda su historia.³⁷ En palabras de LARS MARCUS, en su informe al XXIX Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), celebrado en Estocolmo en 1988, titulado «Cooperativas y Valores Básicos», «la participación es una expresión que describe un movimiento. La democracia es el sistema a través del cual la participación se llena de sentido, alcanza su plenitud».³⁸

Pero además, como ya se ha indicado, en un contexto en el que el dinamismo alcanza la categoría de turbulencia, las empresas se ven avocadas a un proceso permanente de aprendizaje y desaprendizaje: hay que aprender a cambiar. En esta última expresión se recogen los dos principales retos del momento: el cambio y el aprendizaje, aunque sin éste no es posible aquél. Ahora bien, ¿no es la participación una forma de aprendizaje? ¿No es la participación una condición primordial para que haya un verdadero aprendizaje? Participar supone compartir experiencias, resolver problemas en cooperación con los demás, trabajar juntos, en equipos polivalentes³⁹ capaces de generar un aprendizaje recíproco de gran valor para avanzar en la mejora continua.

No obstante lo anterior, «la cuestión es que la participación, sea cual fuere la estructura de propiedad, exige que se tomen decisiones y, por tanto, debate entre iguales... ¿Hay foros? ¿Cuántos niveles de

³⁷ La redacción actual del principio de gestión democrática por parte de los socios demanda una participación activa de éstos en la fijación de las políticas y en la toma de decisiones de la cooperativa. No hay democracia (real, no formal) sin participación, pero sí participación sin democracia, nos permitimos añadir. Por otro lado, qué mejor forma de hacer realidad los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social que a través de la participación activa de los socios. La participación favorece una gestión honesta, transparente y respetuosa con las demandas de su cuerpo social.

³⁸ Citado por MARTÍNEZ CHARTERINA, A., 1995, p. 40.

³⁹ O sea, de forma integrada, no sólo agregada, y generando, por tanto, sinergias positivas.

la jerarquía pueden realmente discutir y argumentar entre sí? ¿Cuáles son los límites que se ponen al debate? y ¿qué pasa con las decisiones que se toman por consenso? ¿Se discute lo que se hace y se hace lo que se dice? Las respuestas a estas preguntas nos indicarán si funciona la democracia, si no es más que una pantalla de humo, o si ni siquiera se ha planteado la cuestión de la democracia. Las respuestas determinarán el puesto y la dignidad que se ha concedido al individuo dentro del sistema». ⁴⁰ La aplicación en la sociedad cooperativa del *empowerment* puede contribuir a impulsar la participación y el compromiso, ya que, como señala el Prof. GARCÍA-GUTIÉRREZ, «la participación en la gestión ⁴¹ ... debe complementarse con la capacidad de tomar decisiones en el puesto de trabajo y en el desarrollo de la función específica». ⁴² Es más, incluso podría decirse que la sociedad cooperativa, dadas sus características idiosincráticas, es el tipo de empresa más cercana o proclive a este tipo de régimen de funcionamiento, casi como la expresión económica del término.

Incluso, más allá de la participación estaría la dirección por consenso, que se incardina dentro de los rasgos culturales de la empresa actual. El conflicto debe ser abordado desde un enfoque positivo, constructivo, de solución de los problemas, y no desde el enfrentamiento. Frente a la confrontación (yo gano, tú pierdes), el abandonismo (yo pierdo, tú ganas), el pasotismo (perdemos los dos), está la concertación, la cooperación (ganamos los dos). En muchos casos esto no es una utopía, si se piensa que en el consenso encontraremos más ventajas que en el disenso. También en este sentido, la proximidad de la sociedad cooperativa a estos planteamientos llama la atención.

— La democracia industrial ⁴³ sigue avanzando a través, especialmente, de las sociedades cooperativas, que han demostrado su capacidad para generar empleo y riqueza en prácticamente todos los sectores económicos. No se está hablando de una realidad menor, sino de un fenómeno de gran relevancia en determinadas actividades. Así, un reciente informe del Secretario General de las Naciones Unidas a la Asamblea General sobre «El papel de las cooperativas a la luz de las nuevas tendencias económicas y sociales», de fecha 6 de agosto de 1996, reconoce la importante aportación de este movimiento al desarrollo económico, calificando a las cooperativas de «catalizador del crecimiento empresarial local», y en las que «los socios tienen un

⁴⁰ AUBREY, R., y COHEN, P., 1995, p. 178.

⁴¹ En referencia a la fijación de los objetivos generales de la empresa.

⁴² GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C., 1988-1989, p. 117.

⁴³ Que es el término acuñado para referirse a la democracia en la empresa.

fuerte incentivo para tratar de lograr un funcionamiento eficiente y fomentar innovaciones constantes en respuesta a los cambios que se producen en el entorno empresarial». No hay que olvidar, por otra parte, el mandato constitucional de apoyo o fomento de las cooperativas que existe no sólo en España, sino en otros países de nuestro entorno europeo.

— Es cierto que el ejercicio de la participación se ve obstaculizado, o inhibido, cuando el número de socios es tan grande que es prácticamente imposible el contacto personal entre la dirección y los dirigidos. El tamaño, pues, juega en contra de este principio.⁴⁴ Sin embargo, es también una evidencia que la dinámica económica actual, caracterizada por la apertura de grandes áreas de libre comercio y una competencia global, alienta estrategias de crecimiento y estimula la integración cooperativa.⁴⁵

Por tanto, y en general, se precisan modelos organizativos que hagan compatible la participación con la masa crítica necesaria para competir con eficiencia en los mercados. A este respecto, es muy interesante la idea formulada por ARCHIER y SERIEY acerca de «la empresa de los grupos» y los «grupos de empresas». Este podría ser un modelo adecuado para organizar la intercooperación, con sociedades cooperativas de reducida dimensión, especializadas, formando la base (a modo de unidades adhocráticas, en terminología de MINTZBERG) y reunidas en un grupo cooperativo que a través de la prestación de servicios comunes logra la dimensión suficiente para beneficiarse de las economías de escala.⁴⁶

— Las tecnologías de la información, que tanto han contribuido a que la gran «aldea global» en la que hoy nos encontramos sea una realidad, son impulsoras de nuevas configuraciones estructurales. Por ejemplo, estas tecnologías hacen posible que una organización geográficamente dispersa, con personas trabajando en lugares distintos y distantes, puedan estar perfectamente intercomunicadas, como si estuvieran juntas. «Las tecnologías actuales permiten contemplar la organización entera como si tuviera un solo nivel, ya que se puede poner la información a disposición de cada individuo al nivel de detalle, agregación o elaboración que necesite para la toma de decisiones».⁴⁷

⁴⁴ Podría decirse que ha jugado, ya que las nuevas tecnologías de la información, como se referirá más abajo, están contribuyendo decisivamente a salvar esta barrera.

⁴⁵ CHAVES ÁVILA, R. 1996, pp. 335-336.

⁴⁶ VARGAS SÁNCHEZ, A., 1995, pp. 189-190.

⁴⁷ ANDREU, R.; RICART, J. E., y VALOR, J., 1996, p. 22.

Si se considera una pequeña sociedad cooperativa de teletrabajadores, o un grupo cooperativo con gran cantidad de socios diseminados a lo largo de la geografía nacional o europea, ¿es posible conseguir, con la ayuda de las nuevas tecnologías de la información, la participación de sus miembros? Indudablemente sí. Tecnologías como *Intranet* solucionarían el problema de la comunicación interactiva en tiempo real entre los socios de esas entidades, salvando las barreras de la distancia y del elevado número de socios. Las tecnologías de la información facilitan la comunicación y, por tanto, la participación; resuelven los problemas de la lejanía y del tamaño, haciendo posible la práctica de la democracia política directa.

— Las nuevas tecnologías de la información están dando una gran transparencia a los mercados. El consumidor internauta⁴⁸ puede acceder a gran cantidad de ofertas sobre un determinado producto procedentes de empresas de todo el mundo. Pero información significa poder, de ahí que el consumidor sea cada vez más selectivo y exigente. Esta transparencia nos acerca al teórico mercado eficiente, con muchos oferentes y demandantes, más igualitario, más democrático. Incluso *Internet* ha sido calificada como «la mayor cooperativa del mercado global», «una cooperativa mundial autoregulada, de adscripción y desenganche voluntarios».⁴⁹

Si hasta *Internet* es calificada como una sociedad cooperativa, esto quiere decir que el cooperativismo está de moda, que va en la senda de los tiempos, que tiene futuro.

4. A MODO DE CONCLUSIÓN

En la administración actual de las organizaciones empresariales, la participación de todos sus miembros y grupos de interés ha alcanzado un papel protagonista por su capacidad para lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, estimular y canalizar la capacidad creativa e innovadora de los individuos y, en definitiva, para incrementar la calidad y la productividad en el trabajo. Es por ello que, hoy en día, toda empresa que se precie es, o dice ser, participativa.

Al igual que la autocracia ha sido desplazada por la participación, ésta, entendida en el sentido tradicional de pedir opinión, consultar,

⁴⁸ En referencia al usuario de Internet, como fenómeno de mayor difusión popular.

⁴⁹ *Cinco Días*, 4-2-97, Editorial, p. 3.

escuchar a los subordinados antes de emprender una determinada acción, viene dando paso a un nuevo enfoque basado en la auto-responsabilidad o co-responsabilidad del grupo en la toma de decisiones, conocido como *empowerment*, al que se podría sumar, como siguiente paso, la dirección por consenso.

En este contexto, nos encontramos con determinado tipo de empresas u organizaciones, entre ellas como principal y más universal exponente las sociedades cooperativas, en las que la participación (además democrática) de sus miembros en la gestión, en los resultados y en el capital son inherentes a su *status* cultural y normativo, lo que les confiere, al menos teóricamente y de partida, cierta ventaja competitiva.

El conocimiento y su administración son ya en la actualidad, y aún lo serán con mayor fuerza en los próximos años, elementos claves en la competitividad de las organizaciones empresariales, que sitúan a la persona como eje de la gestión directiva. La digitalización es una de las grandes tendencias en nuestros días, con una impresionante (y revolucionaria) proyección de futuro, en la medida en que prácticamente todas las actividades del quehacer humano se están «digitalizando». Pues bien, estas tecnologías, puestas al servicio de la empresa, facilitan la participación de las personas que integran estas organizaciones. No importa su tamaño, ni su dispersión geográfica: las tecnologías de la info-comunicación destruyen esas barreras, y es por ello que éste es un factor que ayudará a impulsar fórmulas empresariales como las sociedades cooperativas, si no de derecho, sí quizá de hecho, cuyo sustento idiosincrático se encuentra precisamente en las personas y en la participación de las mismas.

5. BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ANDREU, R.; RICART, J. E.; VALOR, J. Tecnologías de información y nuevas formas organizativas. *IESE. Revista de Antiguos Alumnos*, junio 1996, pp. 21-24.
- AUBREY, R.; COHEN, P. *La organización en aprendizaje permanente*. Bilbao: Deusto, 1995.
- BUENO CAMPOS, E. *La empresa como organización: teoría de la complejidad y nuevas formas organizativas*. En: HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R.M. (Ed.): *La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*. Cáceres, 1994, pp. 683-701.
- *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Pirámide, 1996a.
- *Organización de empresas*. Madrid: Pirámide, 1996b.
- CLARKE, T.; MONKHOSE, E. *Replantarse la empresa*. Barcelona: Folio, 1994.

- CHAVES ÁVILA, R. *La Economía Social ante los desafíos de la cooperación y la concentración empresarial*. En: BAREA TEJEIRO, J.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (dir.): Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España. Valencia: CIRIEC-España, 1996.
- DRUCKER, P. F. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins, 1993.
- GARCÍA GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *REVESCO*, 1988-1989, núm. 56-57, pp. 83-121.
- *La economía social o la economía de las empresas de participación (las sociedades cooperativas y laborales)*. En: VARIOS: En memoria de María Angeles Gil Luezas. Madrid: Alfa Centauro, 1991, pp. 195-216.
- *Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa*. En: VARIOS: *Tempori Serviendum*. Homenaje al Prof. Dr. Jaime Gil Aluja. Santiago de Compostela: Milladoiro, 1992, pp. 155-168.
- GONZÁLEZ DE SANTAMARÍA, J. A. Objetivos de la empresa en el modelo TQM. *Calidad*, Mayo 1995, pp. 15-19.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel, 1995.
- MANSO CORONADO, F. J. Crisis «versus» nuevas reglas de juego. *Cinco Días*, 23-9-93.
- El cambio radical en la gestión de empresa (y 2). *Cinco Días*, 18-11-93.
- MARTÍNEZ CHARTERINA, A. Los valores y los principios cooperativos. *REVESCO*, 1995, núm. 61, pp. 35-45.
- MILL, J. S. *Principios de economía política*. México: Fondo de Cultura Iberoamericana, 1985.
- MILLS, D. Q. The New Management System. *European Management Journal*, 1995, vol. 13, núm. 3, pp. 251-256
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia: CIRIEC-España, 1996.
- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. *Reinventar la empresa*. Barcelona: Folio, 1985.
- SMITH, S. C. Derechos de participación, formación y eficiencia de los trabajadores: hipótesis y evidencia empírica para Alemania. *Ekonomiaz (Revista Vasca de Economía)*, 1995, núm. 33, pp. 92-121.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *REVESCO*, 1995, núm. 61, pp. 179-192.

- *Las organizaciones de Economía Social ante un mundo en transición*. En: Best Papers Proceedings. VI International Conference AEDEM, Chania (Grecia), 1997, pp. 727-731.
- VIEDMA, J. M. *La excelencia empresarial*. Madrid: McGraw-Hill, 1992.