

Fecha de creación: 1999

Autoría: Lanki

Fuente del texto:

Se trata de un texto escrito como material para el debate de los grupos de discusión del Proyecto Testimonio. Es el primer tema de los nueve que componen el temario que se planteó para provocar las reflexiones.

Idioma original: Español



4. LA PARTICIPACION

DE LA CONFRONTACION A LA COOPERACION

La Experiencia Cooperativa surgió como respuesta a una situación de enajenación de los trabajadores, con una fórmula participativa y, por tanto, diferente del modelo capitalista imperante. Una fórmula que buscaba la potenciación de la **democracia empresarial**, y perseguía, por consiguiente, la no polarización del poder típicamente capitalista. El pilar básico de esta nueva fórmula es la participación, es decir, la democracia. Se comienza a superar así una de las contradicciones en las que se encuentra sumido el ser humano: la no intervención digna en su trabajo, su carácter de instrumento inerte y programado. Ante ese modelo se contraponen el de una persona no objeto sino sujeto de decisión, participando en aquello que afecta a su vida y a su comunidad, desde la responsabilidad y la madurez.

Después de la segunda guerra mundial comienzan a ponerse en marcha programas de participación de los trabajadores en la gestión y dirección en empresas típicamente capitalistas. De esta forma, se pretende evolucionar de un modelo basado en la confrontación entre trabajadores y empresarios, hacia un modelo donde la implicación de las personas repercute positivamente en su productividad y en el que los trabajadores se vinculan con los objetivos de las empresas. El modelo participativo supone la existencia de un objetivo común compartido al que se desea llegar a través de una gestión compartida. Dicho modelo participativo es hoy una prioridad en el mundo empresarial, no solamente cooperativo sino también en las empresas de capital.

EL MODELO NEOLIBERAL DE PARTICIPACION

Sin embargo, parece conveniente reflexionar sobre nuestro concepto de la participación y compararlo con otros enfoques que hoy en día recorren el mundo de las empresas; reflexionar sobre nuestro propio *por qué y para qué* de la participación. Desde muchos enfoques que hoy abogan por la participación, ésta es considerada más bien como un instrumento, como una táctica necesaria. Desde dicha concepción instrumental de la participación, el criterio por excelencia que viene a justificar un modo más

democrático de funcionamiento es el de la eficiencia. Así, la idea de participación resultante está desvinculada de los problemas de distribución de poder, ya que la idea que la anima valora dicho fenómeno como elemento meramente táctico, al servicio exclusivo de los objetivos que verdaderamente importan (crecimiento, beneficio económico.....). Esta conceptualización de la participación se ha visto fuertemente reforzada, tanto en el ámbito político como económico, por fervientes partidarios de la ideología neoliberal.

En la actualidad, uno de los resortes y propuestas más importantes del discurso neoliberal se centra en la reconceptualización del ciudadano como un **individuo activamente responsable**. A primera vista, dicha conceptualización parece coincidir con el ideal de la persona cooperativista: una persona responsable, activa, dueña de su destino, con iniciativa. Sin embargo, en las raíces del ideal cooperativista habita la idea de la solidaridad, ausente en el modelo neoliberal. Este modelo, el neoliberal, concibe a un individuo libre, autónomo, responsable, participativo... pero desde y para la satisfacción de necesidades y proyectos individuales; para la satisfacción de lo que es el elemento nervioso de su cosmovisión: el interés individual, el lucro personal, la tendencia egoísta del ser humano. El modelo cooperativo es, en muchos sentidos, su antítesis. Concibe un individuo responsable y participativo, desde y para la satisfacción de su propio desarrollo personal junto con el servicio a su comunidad; es decir, desde y para la solidaridad.

Interesa remarcar este aspecto, porque los equívocos pueden ser importantes. Podríamos encontrarnos ante una tendencia hacia la difuminación de las diferencias, por medio, sobre todo, de la asimilación de los discursos y prácticas dominantes de ciertas tendencias participativas, sin que realmente se asuman los principios profundos del humanismo personalista. Tendencias participativas al servicio exclusivo del mantenimiento de la lógica lucrativa y de la carrera del crecimiento. Es cierto que todo paso hacia una mayor participación es positivo, y podemos aprender de todos y en todas las direcciones. Pero en esta Experiencia Cooperativa tenemos una **dirección propia, profunda**, y con una potencialidad enorme. No podemos dejar de profundizar en la rica y rigurosa coherencia del pensamiento arizmendiano, sustituyéndolo fácilmente por los teóricos de las empresas de capital, sus *best sellers* y los conceptos que se ponen cíclicamente de moda en el ámbito empresarial.

La motivación y la consecuencia última del reforzamiento de la idea del individuo activamente responsable apunta, en el modelo neoliberal, hacia la **individualización del conflicto social**. Así, el conflicto se desplaza desde el ámbito público-político al fuero interno de la persona individualizada. El conflicto queda, por tanto, en el territorio de la culpa personal, a través de la destrucción de las distintas estructuras solidarias y lazos comunitarios. El ciudadano, dócil y 'asocial', va perdiendo el sentido noble y profundo de lo político entendido en su sentido amplio, es decir, como participación en aquellas cuestiones referentes a la comunidad y a la construcción de formas más elevadas de organización social.

EL MODELO COOPERATIVO DE PARTICIPACION

Frente a este modelo, insolidario en su base, nuestra Experiencia presenta una forma de entender y practicar la participación que parte de profundas convicciones éticas. Desde la cosmovisión personalista y cooperativa, la participación es un bien en sí mismo, un objetivo como tal, que puede y debe ir de la mano de la eficiencia pero no exclusivamente subordinada a ésta. Su razón de ser desborda la estrecha argumentación basada en el beneficio económico, y la fuerza de su argumentación descansa en el objetivo de promover una verdadera democracia, en la medida de lo posible más allá de la democracia representativa, promoviendo la creación de un individuo activo, responsable y solidario, no sólo en el ámbito del trabajo, sino en todos los órdenes de la vida. Se trata de una posición vital distinta, en la que la actitud participativa y las estructuras organizativas que la posibilitan, son vistas como esenciales en el proceso de dignificación de la persona humana, en su desarrollo humano y comunitario.

Establecer esa línea divisoria, muchas veces difusa, entre modelos de corte neoliberal y el modelo cooperativo de la participación, supone ir dando pasos en la construcción de nuestra propia personalidad y avanzar en el proyecto diferencial al que aspiramos. Por ello, puede resultarnos de ayuda mantener un espíritu crítico con lo que nos rodea, y también un espíritu autocrítico con nuestras propias realizaciones. De esta forma, tomando conciencia de los peligros y con una actitud vigilante, estaremos en situación de aprender de otros, estando abiertos a las aportaciones de otras formas de entender el proyecto empresarial, y al mismo tiempo, estaremos en situación de revivir y renovar el espíritu propio de la experiencia arizmendiana. Como decía Arizmendiarieta, desde esta posición podremos, después de *denunciar* el capitalismo, *aprender* del capitalismo, para *superarlo*, fundamentalmente en lo que respecta al vacío de proyecto ético y moral que lo caracteriza. Por ello, no conviene perder de vista nuestro concepto de participación en toda su amplitud, y su distancia con respecto a una conceptualización puramente instrumental.

LA PARTICIPACION EN EL TRABAJO

Podemos distinguir en las cooperativas dos vertientes de la participación. La primera, la participación en el proceso mismo de trabajo, que es una vertiente común a todo tipo de empresas. La segunda, la participación institucional orgánica, la participación societaria, característica de la empresa cooperativa. En la primera vertiente, en el aspecto de la **organización del trabajo**, tenemos en nuestro haber experiencias que potencian métodos de trabajo participativos, en los que la implicación y la responsabilidad de los propios trabajadores adquiere mayor relevancia. Una organización del trabajo no jerárquica que puede adoptar distintas técnicas o nombres como 'reingeniería de procesos', potencia la participación y humaniza el trabajo. Profundizar en la idea y los métodos de trabajo basados en la creatividad y gratificación emotiva de la tarea percibida como propia, supone aunar participación, humanización y eficiencia. En este

ámbito es necesario impulsar debates y hacer nuevas apuestas en torno a las experiencias que se están dando ya en algunas de nuestras cooperativas.

Merece aquí resaltar una idea. El intento de implantar nuevas formas de organización del trabajo más participativas es importante en toda clase de empresas. Las cooperativas, por su esencia, tienen una excelente **oportunidad** de adoptar y profundizar en este ámbito, puesto que su estructura institucional le puede dar una coherencia y una consistencia enorme a este tipo de planteamientos participativos. En este campo, las cooperativas tienen una potencialidad especial, y avanzar en esa línea, venciendo resistencias al cambio, puede ser una de las claves más importantes para el futuro, tanto social como económico, de las empresas cooperativas.

Trabajamos sobre la confianza de que la Cooperación es un paradigma actual y futuro frente a modelos de competencia total o de participación puramente táctica-instrumental. La empresa cooperativa podría encontrar su papel en la transformación social, haciendo que la persona sea el centro, posibilitando al mismo tiempo la formación, el empleo para el desarrollo humano y profesional de las personas, y la creación y distribución de riqueza y bienestar social con criterios equitativos.

LA PARTICIPACIÓN SOCIETARIA: RIESGOS

La participación societaria es la vertiente de la participación genuinamente cooperativa, donde descansa el carácter democrático de nuestro modelo. Es sabido, sin embargo, que la clave de la democracia está en la vitalización real de sus instituciones y normas, que por sí solas no garantizan una participación y una implicación reales.

La democracia cooperativa, en ese sentido, cuenta con dos riesgos principales: el riesgo de la polarización del poder y el riesgo de la pasividad. El **riesgo de la polarización del poder** tiene que ver con la tendencia contemporánea a la concentración del poder de decisión, en aras a responder eficazmente a las coyunturas del mercado. Parece evidente que la creciente competitividad y la necesidad de tomar decisiones importantes con cada vez mayor celeridad, dificultan o añaden complejidad a la puesta en marcha de procesos participativos que en muchos casos podrían obstaculizar el dinamismo y flexibilidad que hoy en día exige el mercado. Podríamos convenir, pues, que es inevitable que sea una autoridad capacitada la que dirija ciertas pautas de la comunidad cooperativa, tanto más cuanto que la complejidad y los 'misterios' de la vida económica parecen requerir cada vez de una mayor dedicación y capacitación. Cualquier organización humana cuenta en su interior con una jerarquización del saber y una división del trabajo y las funciones. Más si cabe, en sociedades tan desarrolladas y complejas como las de hoy.

Sin embargo, o precisamente por ello, una comunidad que aspira a la participación activa de sus miembros y a una organización social democrática debe también aspirar a contrarrestar en lo posible las

tendencias centralizadoras del saber y de la información, activando creatividad e imaginación. Debe preguntarse hasta qué punto se cree en el modelo participativo, en qué medida, quizá también a qué coste. El contexto general impone ritmos y modos de funcionamiento que en muchas ocasiones entran en conflicto con la fórmula cooperativa. Sin embargo, las lecturas basadas en el poder absoluto de una realidad exterior que inevitablemente se impone, paralizan y desactivan las energías constructivas dirigidas al cambio. La participación requiere ingeniar medios y métodos que la hagan viable -en la medida de lo posible y sabiendo que la participación total es un ideal-, sin caer en razonamientos que enfatizan su imposibilidad. Quien está convencido de la bondad de un ideal, en este caso la participación, poseerá una actitud en la que sobresalgan las posibilidades de mejora, y no las dificultades que el entorno impone.

El segundo de los riesgos, el riesgo de la pasividad, proviene del propio cuerpo social cooperativo, y puede también hacer deteriorar el proyecto cooperativo. La actitud pasiva podría estar en conexión con el contexto capitalista exterior y con el fenómeno de polarización del poder en el seno de la propia empresa cooperativa.

La pasividad está fuertemente reñida con el compromiso íntegro inherente a la condición de socio cooperativista. La doble personalidad, de trabajador y empresario, entraña un suplemento de responsabilidad en la persona del socio, que le obliga a aceptar los riesgos inherentes a todo empresario en su escala. El peligro grave del cooperativismo está en crear una mentalidad rentista 'sine die', con la secuela del inmovilismo a largo plazo, y sentido gremial en lo conquistado, hasta hacerlo rígido e inflexible para adaptarse a las cambiantes circunstancias históricas. Más si cabe cuando estos últimos años hemos vivido en plétora de expansión y hemos jugado a ganar todos.

OTROS ASPECTOS PARA LA REFLEXIÓN

La participación en el trabajo es en este momento un campo donde quizá podría avanzarse, y donde poseemos una gran potencialidad, precisamente por la vertiente societaria que le da una especial coherencia. La participación en la gestión del trabajo puede ser además una palanca importante para revitalizar la misma participación societaria. La participación societaria, sin embargo, tiene también una problemática propia, en la que hay que profundizar para avanzar hacia una democracia cooperativa más plena. Podemos apuntar algunos puntos para el debate, además de las reflexiones más generales hechas hasta aquí:

. La reflexión sobre la dimensión

El tema de la concentración industrial ha constituido tradicionalmente una de las objeciones contra las posibilidades transformadoras del cooperativismo. La gran dimensión de una empresa o de una institución implica un peligro (no siempre insalvable) de alejamiento de los centros de decisión, de materialización de la implicación en el aspecto puramente representativo de la democracia, y de tender hacia una tecnocracia algo

alejada de un proyecto realmente común. La dimensión, también hoy, es uno de los grandes desafíos para el futuro de la participación y la democracia cooperativa. Se trata del difícil equilibrio entre el crecimiento organizativo impuesto por la realidad económica -la unidad económica rentable demanda módulos de concentración humana e industrial-, y los postulados cooperativos.

Vivimos en una realidad exterior compleja, con una dimensión empresarial que tiende a la concentración, un entramado de intereses complicado, y la necesidad de tomar decisiones importantes y aceleradas en el tiempo. Se requiere dinamismo y flexibilidad en las decisiones, como condición indispensable para la competitividad y el futuro del proyecto cooperativo. La creciente dimensionalidad parece, cuando menos, no facilitar un proceso de toma de decisiones democrático y participativo.

En tiempos de mercado global y procesos de internacionalización de la economía, el alejamiento de los centros de decisión podría hacer peligrar el ideal cooperativo de la participación, y ante ello parece destacarse la necesidad de agudizar el ingenio y la creatividad en la búsqueda de fórmulas organizativas que armonicen la eficiencia con la democracia.

. La reflexión sobre la comunicación

El requisito clave, indispensable, de una genuina democracia cooperativa es la fluidez de la información, o, formulado con más propiedad, una auténtica comunicación interna. La comunicación es "la sangre de la comunidad". La comunicación, en nuestro caso, no se entiende como mera herramienta de gestión, sino también como instrumento para el desarrollo personal. Hacer una constante evaluación de nuestros métodos, logros y vacíos comunicativos es primordial para el tema que nos ocupa en este capítulo.

. La reflexión sobre la 'capacitación societaria'

La preparación o capacitación es otro de los retos vinculados a la participación. Existe una marcada tendencia a establecer programas de capacitación en el campo técnico, que buscan adiestrar a los trabajadores en el manejo contable, financiero y productivo de la empresa, bajo el supuesto de que éste es el campo de mayor desconocimiento y mayor necesidad de los trabajadores. Si bien la capacitación técnica es esencial, no es menos cierto que la participación exige un mínimo de capacitación en lo que se refiere a formas participativas de administración, métodos democráticos de resolución de conflictos y mecanismos solidarios de utilización de recursos disponibles. Por ello, el adiestramiento en administración participativa podría ir más allá de la inculcación de los principios generales de la Cooperación. A esto podríamos llamar 'capacitación societaria'.

Con el fin de evitar tanto el riesgo de polarización del poder como de pasividad, es fundamental la capacitación societaria: la renovada capacitación en métodos democráticos, que hagan asumir permanentemente la responsabilidad y la conciencia de todos los

trabajadores que se encuentren involucrados en la Experiencia. El nivel de conciencia y el grado de responsabilidad no pueden considerarse como una constante en el tiempo. Este nivel de conciencia y responsabilidad evoluciona y varía en el tiempo, por lo cual debe realimentarse para conservar un nivel de madurez y participación adecuada, en cualquier etapa o contingencia que enfrente la comunidad cooperativa. Más si cabe, en un contexto en el que la dimensión alcanzada y otros muchos factores pueden diluir la participación y dificultar la visualización de los esfuerzos e ideales comunes.

. La reflexión sobre la conveniencia de corrientes de pensamiento y opinión

Quizá convendría también reflexionar sobre la conveniencia o no de institucionalizar corrientes de pensamiento y opinión en el seno del mundo cooperativo, con el objetivo de intensificar el debate, y así, posibilitar procesos de toma de decisiones más conscientes y maduros.

Es un punto en que deliberadamente hemos antepuesto un 'quizás' y no parece que sea una cuestión para dilucidar a corto plazo. Es una cuestión delicada, ya que aportaría un elemento nuevo (con sus peligros) a la cultura cooperativa de la Experiencia. De hecho, en toda realidad democrática con cierta dimensión y cierta complejidad surgen instituciones intermedias mediante las cuales los votantes potenciales canalizan sus opiniones, sus propuestas y sus corrientes de pensamiento. Es verdad que una democracia 'pluralista' puede tener sus inconvenientes en el ámbito de la democracia empresarial, en el que hasta ahora se ha funcionado más al estilo de una 'democracia de partido único'. Sin embargo, también aparecen síntomas de 'enfriamiento democrático' en las asambleas, en las que el socio siente falta de motivación y de expectativas para una gestión eficaz de sus planteamientos. Puede que la creación de estas estructuras intermedias como corrientes de opinión posibilitara un tratamiento no exclusivamente individual de la grandes cantidades de información, facilitando así la comprensión y participación a través de una administración grupal pluralista de la complejidad de las cuestiones a tratar. Tal vez no estaría mal hacer una primera aproximación a este debate.

Preguntas para el debate:

- ¿Cuál es el estado de la participación societaria hoy?
- ¿Es posible una participación societaria adecuada sin una organización del trabajo más participativa? ¿Qué relación existe entre las dos dimensiones de la participación (participación societaria y participación en el trabajo)?
- En cuanto a la participación en el trabajo, ¿son las experiencias con que contamos en torno a nuevas formas de reorganizar el trabajo generalizables?
- ¿Es suficiente el flujo de información que circula en nuestras cooperativas y nuestras instituciones, para una participación consciente y madura? ¿Cuáles son los problemas clave en la

comunicación interna? ¿Qué se puede hacer para mejorar los canales de comunicación?

- ¿Permite la actual estructura organizativa intracooperativa (en el interior de cada cooperativa) una participación institucional amplia y adecuada? ¿Podría mejorarse en este sentido?
- ¿Cómo compatibilizar la dimensión de las grandes empresas con una democracia participativa? ¿Es conveniente ir hacia núcleos básicos de decisión más reducidos?
- ¿Es suficiente la labor que hoy en día realizamos para lo que hemos llamado 'capacitación societaria' de los miembros de nuestro colectivo? Si no es suficiente, ¿qué pasos podrían darse?
- ¿Es necesaria la institucionalización de corrientes de opinión en el cuerpo social cooperativo? ¿Es conveniente?