

Sortze data: 2003

Egilea: Oihana García y Jon Sarasua

Testuaren jatorria: Texto escrito para su publicación en la revista Hispaccop.

Reflexión sobre la participación cooperativa.

Jatorrizko hizkuntza: Gaztelera

Apuntes para una participación integral

Existen suficientes razones para pensar que las cooperativas, así como otras formas de economía social, entran en un nuevo ciclo histórico. Los cambios que se han producido en el escenario social global sitúan al cooperativismo ante nuevas preguntas, y ante la necesidad de reformular sus cuestiones clave en un nuevo contexto.

Las cooperativas, constituyendo una forma específica de 'estar' o actuar en la economía, deben readecuar su razón de ser, su sentido, en un panorama mundial donde el modelo de desarrollo constituye un debate polarizado de hondo calado, donde la solidaridad adquiere una dimensión global, donde el mundo empresarial evoluciona en sentidos contradictorios que muchas veces coloca a la economía social en una situación paradójica.

No hay duda de que hay que repensar y re practicar constantemente muchas dimensiones de lo cooperativo, como la responsabilidad social externa, la combinación entre el arraigo y la apertura, la cultura del trabajo, la educación cooperativa etc. Entre todas ellas, una de las cuestiones que ha constituido el meollo de lo cooperativo ha sido, sin duda, el tema de la participación. La participación cobra en las cooperativas un estatus propio.

El cooperativismo, si quiere entroncar con las ilusiones y energías comprometidas de las nuevas generaciones tendrá que reconstruir su sentido, labrando y uniendo **elementos de sentido** en este nuevo escenario. Uno de estos elementos, uno de los más centrales, será construir un modelo de participación que le haga merecer realmente el nombre de democracia empresarial. Es una tarea larga y compleja. Este artículo sólo pretende lanzar unos apuntes preliminares para ubicar esta tarea.

1. Dos tipos de literatura

Tenemos, sobre este tema, dos tipos de literatura sustancialmente divergentes. Una de ellas es claramente dominante, y prácticamente la única que se conoce en los círculos directivos cooperativos. La segunda es una producción crítica, más alejada tanto de las necesidades inmediatas de los directivos como de la realidad práctica empresarial. Sin embargo, es interesante conocer ambas producciones teóricas, para intentar esbozar una aproximación propia al tema.

1.1. Literatura de *nueva cultura empresarial*

Llevamos ya décadas bombardeados por teorías, modas y cursos sobre la participación en la empresa. El mundo empresarial parece, aunque de forma muchas veces paradójica, evolucionar hacia posiciones de management más participativas. Existe una abundante literatura de management, de *nueva cultura empresarial*, que habla de la participación en la empresa como proceso imparable, de los valores como ventaja competitiva, de nuevas formas de gestión horizontal, de implicar cuerpos, mentes y corazones en el trabajo. Es una literatura y una praxis que tiene muchos aspectos positivos y que plantea cuestiones que ya toman cuerpo en las mentes de los directivos:

- El desarrollo de la autonomía personal y de cotas de libertad en el trabajo
- La descentralización del poder de decisión
- El desarrollo del potencial creativo de la persona
- La importancia de asumir un proyecto común desde esa autonomía

Son aspectos importantes, que configuran uno de los retos éticos principales en la empresa actual. Este tipo de literatura constituye una producción que continuamente ofrece nuevas posibilidades y herramientas. Pensamos que las cooperativas deben estar en una actitud de apertura y aprendizaje permanente ante estas aportaciones. Este tipo de producción teórica, en cualquier caso, es conocido, por lo que nos centraremos más en ilustrar los argumentos de la producción crítica, no por considerarla más importante o valiosa (que no lo es siempre), sino por percibir que este segundo acercamiento al tema no es suficientemente conocido en el entorno empresarial.

1.2. Literatura crítica

Existe, efectivamente, una producción teórica crítica con las tendencias empresariales actuales, que las sitúan en un contexto más amplio. Esta lectura crítica plantea que las nuevas formas de organización del trabajo pueden ser, al fin y al cabo, una nueva respuesta a la exigencia del guión que dicta la maximización del valor del accionista. Arguye que convendría no olvidar que la autonomía del trabajador a la que constantemente se hace referencia desde los círculos del management podría estar al servicio de nuevas formas de un poder que sigue siendo, en el fondo, profundamente heterónomo.

El nuevo escenario mundial caracterizado por la creciente competitividad interempresarial incita a las empresas a buscar nuevas formas de implicación y control del trabajo para la optimización de sus beneficios. Nuevas formas que podrían suponer la puesta al servicio de la empresa de dimensiones humanas (emociones...) que antes quedaban como refugio del trabajador fuera de la lógica racional económica. Muchas veces estos planteamientos de implicación total con la empresa van de la mano de la pérdida de enraizamiento social y territorial de las personas, de una demanda de disponibilidad total (de movilidad territorial, de horarios...) que responden a la necesidad de flexibilización de las empresas. Disponibilidad a la que el trabajador debe acceder también debido a las condiciones precarias del mercado laboral.

Desde esta perspectiva crítica la nueva cultura empresarial podría ser una forma de sumisión sutil, cuando en realidad ni la propiedad, ni el control, ni los resultados de la empresa están en manos del trabajador. El gran motor invisible pero omnipresente de todo este proceso de renovación y reconceptualización empresarial sería la exigencia de incremento del valor del accionista, y todo lo demás estaría subordinado a este fin. Se trata, pues, de un planteamiento crítico que pone encima de la mesa el término autoexplotación, autoexplotación inducida, como nueva estrategia competitiva. Estaríamos hablando nada menos que de la

perversión de los valores: la instrumentalización de los valores y mejores conceptos humanistas *al servicio de*.

Estas transformaciones en el mundo del trabajo, junto con las pérdidas de las conquistas logradas en el terreno del derecho laboral, provocan, según esta crítica, la intensificación del trabajo, el alargamiento de la duración de la jornada laboral, la imprecisión del puesto de trabajo que cada vez abarca más contenidos y tareas. Las nuevas responsabilidades y presiones que recaen sobre el trabajador han ocasionado una serie de consecuencias psicosociales que se traducen en enfermedades producidas por la presión ahora interiorizada y el estrés, que hacen aflorar los peligros de subordinar a la persona en todas sus dimensiones a un proyecto empresarial.

En el fondo de este análisis se plantea que el mundo empresarial, con las grandes corporaciones a la cabeza, es la tracción de un desarrollo insostenible y constituye la cara no democrática del entramado mundial. Existen datos importantes que dibujan una globalidad preocupante, en que no encajan armónicamente los discursos sobre participación y responsabilidad social que prevalecen: el proceso de concentración del capital, la creciente desigualdad en la distribución de la renta mundial incluso dentro de países avanzados, o el proceso de descentralización de la producción hacia territorios con mano de obra barata y menos derechos como respuesta a la exigencia de rentabilidades más altas por parte de los accionistas.

Situando los discursos del management en esta visión socioeconómica global, señalan que lo nuclear, por su evidencia, muchas veces es obviada en los discursos sobre participación: que el interés de partida, la motivación motora de ello está en la voluntad de rentabilidad del accionista, en una lógica de carrera competitiva acelerada y crecimiento insostenible. Llegan a preguntarse si es más positivo que el trabajador asalariado sea inducido a involucrarse en todas sus dimensiones (mentales, motivacionales y emocionales) dentro de esa lógica o, por el contrario, que mantenga el escepticismo, la distancia para reivindicar sus derechos, y el espacio para desarrollarse fuera del trabajo que le daba el visualizar el objetivo de rentabilidad de la empresa como no-muy-suyo.

Este segundo tipo de análisis es un análisis bastante contracultural en todo este universo de ideas de la *nueva cultura de empresa*. No deja de ser un análisis distante y, de alguna manera, fácil. Pero puede ser un input a tener en cuenta si se parte de un cuerpo de valores (no sólo como instrumento para la implicación, sino como base del sentido social de la praxis), que hablan de dignidad humana, cooperación y solidaridad.

Partiendo desde los valores cooperativos, la participación e implicación de las personas es crucial e irrenunciable. Por ello hay que tener en cuenta que los planteamientos de este tipo de cultura de management llevan dentro cierta paradoja y ambivalencia, en el sentido de que valores humanos tan importantes, propuestas tan interesantes como la autonomía o el despliegue creativo, pueden servir, si no se integran en una coherencia muy exigente, a un proceso de sutil sumisión, a una adornada colonización de las mejores energías humanas dentro de unos proyectos económicos que realmente no son democráticos y que responden a una lógica puramente competitiva y acumuladora.

2. Apuntes para una visión propia

Conocer distintos puntos de vista tanto entusiastas como críticos es interesante para caminar en un sentido: el de construir una visión propia sobre la participación.

Vamos a dibujar cuatro apuntes con el ánimo de servir para un esbozo de esa visión. Ya que se escribe mucho sobre el tema, no pretendemos dar una visión total sobre la participación, sino apuntar sólo algunos aspectos que necesitan ser formulados:

- . Una participación con visión endógena
- . Una participación integral
- . Una participación sostenible
- . Una participación integrada en un sentido social

2.1. Una visión endógena

Las cooperativas, como forma específica de estar o actuar en la economía, constituyen toda una forma de ver y vivir la participación. Su génesis histórica, su esencia misma y sus 150 años de trayectoria otorgan al cooperativismo una voz propia al hablar de la participación. No se trata, por tanto, sólo de adherirse a los discursos sobre participación que abundan en la *nueva cultura empresarial*. Las cooperativas pueden alumbrar un **paradigma participativo propio y endógeno**. Propio y endógeno, porque cuenta con elementos específicos que lo posibilitan, y porque lo requiere su misma razón de ser.

En este sentido, algunos autores han criticado la poca creatividad y proactividad que las cooperativas han demostrado en las últimas décadas, limitándose a validar e intentar aplicar teorías que provenían de "la manera en que todo el mundo está hablando de estas cosas en América", como recoge recientemente el estudioso del cooperativismo de Mondragón George Cheney. Este autor concluye que:

"En Mondragón el 'conocimiento recibido' de consultores en administración de empresas y escritores prominentes a menudo se valida automáticamente sin ningún tipo de cuestionamiento. Era evidente que tanto el lenguaje y los métodos de reorganización involucraron un préstamo substancial de conceptos de las experiencias de corporaciones multinacionales no cooperativas. Me sorprendió en varias ocasiones la falta de creatividad al formular nuevos programas de participación y productividad, especialmente en vista de la rica tradición social y del expediente de ingeniosidad en las cooperativas".

Habría preguntarse hasta que punto se ajusta a la realidad la apreciación hecha por Cheney. Hay algunas cooperativas que están incidiendo de manera notable por lo menos en la vertiente de la participación en la gestión (aunque sea en gran parte inspirada en ese préstamo de conceptos de corporaciones multinacionales del que habla Cheney) y, por otra parte, MCC ha diseñado un documento en el que recoge un Modelo de Gestión, como referencia de gestión para toda la corporación. Con todo, pensamos que realmente la realidad cooperativa tiene en su seno **suficientes elementos como para ser más proactivos** en pensar, diseñar, experimentar y aplicar formas de participación con impronta propia. Una de las características de esta visión propia y endógena de la participación cooperativa puede ser, por la especificidad de las cooperativas, su carácter integral.

2.2. Una participación integral

Vamos a tomar como referencia a aquellas cooperativas en el que el trabajo esté cooperativizado, independientemente de que haya además algún otro objeto cooperativizado. Todas estas cooperativas tienen en común dos vertientes de participación encarnadas en la misma persona: la participación institucional o política y la participación en la gestión, técnica o funcional en el puesto de trabajo.

Esta doble dimensión participativa es algo exigente, pero por otra parte ofrece la posibilidad de dar a la participación una coherencia cooperativa global, un carácter integral en que las dos vertientes se refuerzan mutuamente. En este momento en que la participación en la gestión cobra una importancia creciente a nivel empresarial, las cooperativas tienen la oportunidad histórica de desarrollar formas participativas que integren todo su potencial diferencial en esta doble dimensión.

Por ello no se trata de plantear la participación en la gestión o la implicación operativa como panacea, relativizando el carácter cooperativo con su participación político-insitucional. Hay algunas voces en las cooperativas que conectan con entusiasmo con las nuevas técnicas de gestión participativa, planteándolo como lo único importante sea cual sea el esquema institucional en que se desarrolla y casi sublimando todos los principios cooperativos en ello. Es una vía de confluencia con otro tipo de empresas, pero conlleva el peligro de olvidar dimensiones importantes y de perder esa oportunidad de caminar hacia una participación integral.

Desde nuestro punto de vista, para profundizar hacia una participación integral hay que caminar hacia un cooperativismo institucional no más *light*, sino más exigente. Hay que ir más allá, intentar acercarse a una coherencia cooperativa global. La participación a nivel operativo cobra su coherencia más completa en lo que llamaríamos un *cooperativismo integral orientado a la transformación social* y con un sentido social colectivo.

Para ello, por una parte las cooperativas pueden a) estar abiertas, aprender, experimentar y practicar las técnicas participativas que, viniendo de fuera, son interesantes. Por otra parte, pueden b) prestar especial atención a que no se *enfríe* el funcionamiento democrático de sus órganos de soberanía y gobierno. Pueden engrasar continuamente su participación político-institucional, adecuando formas y remodelando o creando nuevos órganos si es necesario. Pueden, al fin y al cabo, c) desarrollar mediante I+D propia y armónicamente las dos vertientes de la participación, esas dos vertientes que lo caracterizan y que le ofrecen una oportunidad de desarrollo conjunto inapreciable. Todo ello requiere el d) desarrollo, actualización y visualización de un sentido social compartido que, partiendo de los valores y de la trayectoria de transformación social heredados, responda al nuevo contexto histórico.

2.3. Una participación sostenible que equilibre ocio y trabajo

El nuevo ciclo histórico al que aludimos al principio del trabajo aporta, entre otros signos, nuevas visiones sobre el trabajo y el lugar que ocupa el mismo en la vida. Los llamados *valores postmaterialistas* y las sensibilidades de parte de las nuevas generaciones demandan, y parece que lo van a hacer crecientemente, un nuevo equilibrio entre trabajo y ocio, una nueva configuración entre las dimensiones de la vida.

Las cooperativas pueden estar atentas a estos cambios, que ya operan dentro de su propia base social, especialmente en parte de su juventud, que aunque no se trate de una tendencia generalizada, si viene ligada a una minoría cualitativamente significativa. El cooperativismo tiene dos puntos de partida, aparentemente contradictorios entre sí, para enfocar el equilibrio trabajo-ocio: por una parte a) hereda una cultura de trabajo muy arraigada, y por otra parte b) la respuesta a las necesidades de las personas es su esencia misma. Con todo, las cooperativas tienen condiciones para ser también avanzadas en formas de armonización del trabajo con el ocio, en formas de trabajo parcial optativo, en fórmulas de flexibilidad dedicacional voluntaria etc. Es un tema incipiente, abierto y creemos

que emergente, que se deberá combinar con la participación integral arriba dibujada.

Unido a ello, empezamos tímidamente a formular como pregunta la **sostenibilidad de la implicación laboral** y de las formas de participación en la gestión. A falta de estudios cuantitativos sobre el tema, aparecen en nuestras cooperativas casos significativos de personas a las que el ritmo de implicación en su trabajo no les ha resultado sostenible. Este fenómeno se ha observado particularmente en personas con gran dedicación, implicación y fe en el proyecto, que han terminado por 'quemarse'. Es el fenómeno *burn out*, que tiene cierta incidencia ya en algunos entornos cooperativos y que enlaza también con la nueva configuración del equilibrio trabajo-ocio que se dibuja sobre todo en parte de las generaciones más jóvenes.

Plantear formas de participación sostenibles requiere **equilibrar**, por una parte el binomio trabajo-ocio en una concepción multidimensional de la vida, y por otra parte estar atentos a los distintos componentes que conforman la motivación en el trabajo. Algo de esto último esbozamos en el siguiente punto.

2.4. Una participación integrada en un sentido social

Las cooperativas nacen a partir de muy distintas tradiciones, pero enfocadas en general a un sentido social en clave de transformación. Algunas partes de esos sentidos sociales, y muchas veces el cuerpo central de dicho sentido se ha diluido, ya sea porque el escenario ha cambiado radicalmente, ya sea porque no ha habido una transmisión ni actualización de los valores que las sustentaban. Con todo, un proyecto cooperativo no puede renunciar a intentar **redibujar** un sentido social visualizado y compartido (más allá de una *responsabilidad social* añadida, muy al uso últimamente en los discursos empresariales).

En un proyecto cooperativo, no es completa una motivación participativa que se componga de a) una motivación monetaria, b) una motivación de desarrollo personal y c) una motivación de sentimiento de pertenencia o grupal. Un proyecto cooperativo debe integrar también un cuarto componente de motivación que sería d) la motivación de alguna manera ideológica, un sentido social compartido, orientado hacia un proyecto de transformación social con actualidad y credibilidad.

Volvemos aquí a recalcar la especificidad cooperativa, aunque afortunadamente otras empresas integren muchas veces con mayor coherencia estos elementos. Pero en general, la pequeña utopía de enganche humanista que ofrece el discurso de management dominante sobre la implicación en la empresa, es la oportunidad para el *desarrollo personal*, (se ha empezado a insistir también en la responsabilidad social, pero este es otro tema complejo y controvertido). Simplificando un poco, ¿qué te pide la empresa? Que impliques tu cuerpo, tu mente y tus emociones en los objetivos de rentabilidad de la empresa. ¿Qué te ofrece? Opciones para el desarrollo personal. Se podría formular así el cuerpo central de la *nueva cultura de empresa*.

En las cooperativas, sin embargo, el desarrollo personal (como motor de motivación que se ofrece a la persona) debe situarse en o complementarse con un sentido social, con un proyecto de desarrollo social. Creemos que, aun en épocas de un individualismo atomizador, se equivocan aquellos que minusvaloran la importancia de orientar el desarrollo cooperativo en un proyecto social profundo. El entender el desarrollo personal enmarcado en un desarrollo social con un proyecto de transformación es una de las claves de identidad cooperativa, y desde luego, una de las claves de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Son tiempos de refundir

elementos de sentido y construir un proyecto social actual y creible. Este proyecto social será seguramente, por los signos de los tiempos, menos monolítico, de perfiles más suaves, más multidimensional y más diverso. Pero las cooperativas se juegan parte de su futuro en saber **desarrollar elementos y construir** con ellos un renovado sentido social de lo cooperativo.

El título de este pequeño trabajo empieza reconociendo que se trata de unos apuntes. La intención de los apuntes se limita a apuntar, apuntar algunas pistas o líneas de trabajo que pensamos que pueden ser interesantes para pensar el futuro de la participación en las cooperativas. Son una invitación, ante todo, para nosotros mismos.

Oihana García
Jon Sarasua

Miembros del Instituto de Estudios Cooperativos LANKI