

# LA RELATIVA UTILIDAD DE LA PARTICIPACION

En muchas ocasiones, me he preguntado hasta qué punto la participación de los socios, facilita o dificulta la consecución de la eficiencia, que las cooperativas de trabajo demandan para sobrevivir. Y, de acuerdo con las tendencias «proparticipativas» observadas en mi entorno inmediato, tengo la tentación de contestar, de forma automática, que la participación es útil y necesaria. Entre otras razones, porque las respuestas negativas o condicionantes suelen ser difíciles de mantener, porque inducen a pensar que quien las formula, está defendiendo las posiciones autoritarias que todo el mundo intenta desterrar de todos los ámbitos de la convivencia social.

Por esta razón, pienso que cuando se reflexiona sobre el ejercicio de la participación, es necesario contextualizar la realidad social que estamos analizando.

En esa línea, podemos constatar que para una Empresa de Capitales, de «*corte tradicional*», la participación puede consistir en: permitir que los operarios «tuteen» al jefe; o que todos los empleados dispongan del mismo comedor; o que se puedan hacer sugerencias a la dirección, y que ésta se comprometa a escuchar y responder, etc.... En cambio, para una Empresa de Capitales «*socialmente más avanzada*», la participación puede significar aspectos más enriquecedores de contenido, tales como: el desarrollo de los círculos de calidad; la rotación de los puestos de trabajo; etc...

En el primer caso, se parte de una situación de «no participación», y se accede a otra en donde al empleado se le otorgan algunas prerrogativas. En el segundo caso, la participación surge a partir de los «techos» anteriores, y se accede a nuevas y más «avanzadas» formas de colaboración en la Gestión; cuyos contenidos pueden ser «revolucionarios» para algunas Empresas de Capitales. Sin embargo, si los analizamos comparativamente con las formas de participación que se suelen observar en las Cooperativas de Trabajo (CTA), podemos concluir que difícilmente son comparables, porque en las Empresas de Capitales la participación se queda en la periferia...

Pensemos que la pequeña dimensión y las características de las CTA, favorecen el hecho de otorgar elevados niveles de participación a los socios, en aspectos fundamentales de la gestión empresarial, como son: la elección y revocación de sus directivos; la distribución de los beneficios; el acceso a toda la in-

formación de la empresa; el desarrollo de una cultura igualitaria que no suele distinguir, a nivel de status, la condición del operario con la del directivo; el hecho de tomar la mayor parte de las decisiones importantes de la gestión empresarial, sobre todo, las que afectan al futuro de la empresa. E incluso, en el hecho de «mediatizar» la gestión de los encargados, que en algunos casos hacen lo que les «mandan» los socios-operarios, que son a la vez sus subordinados...

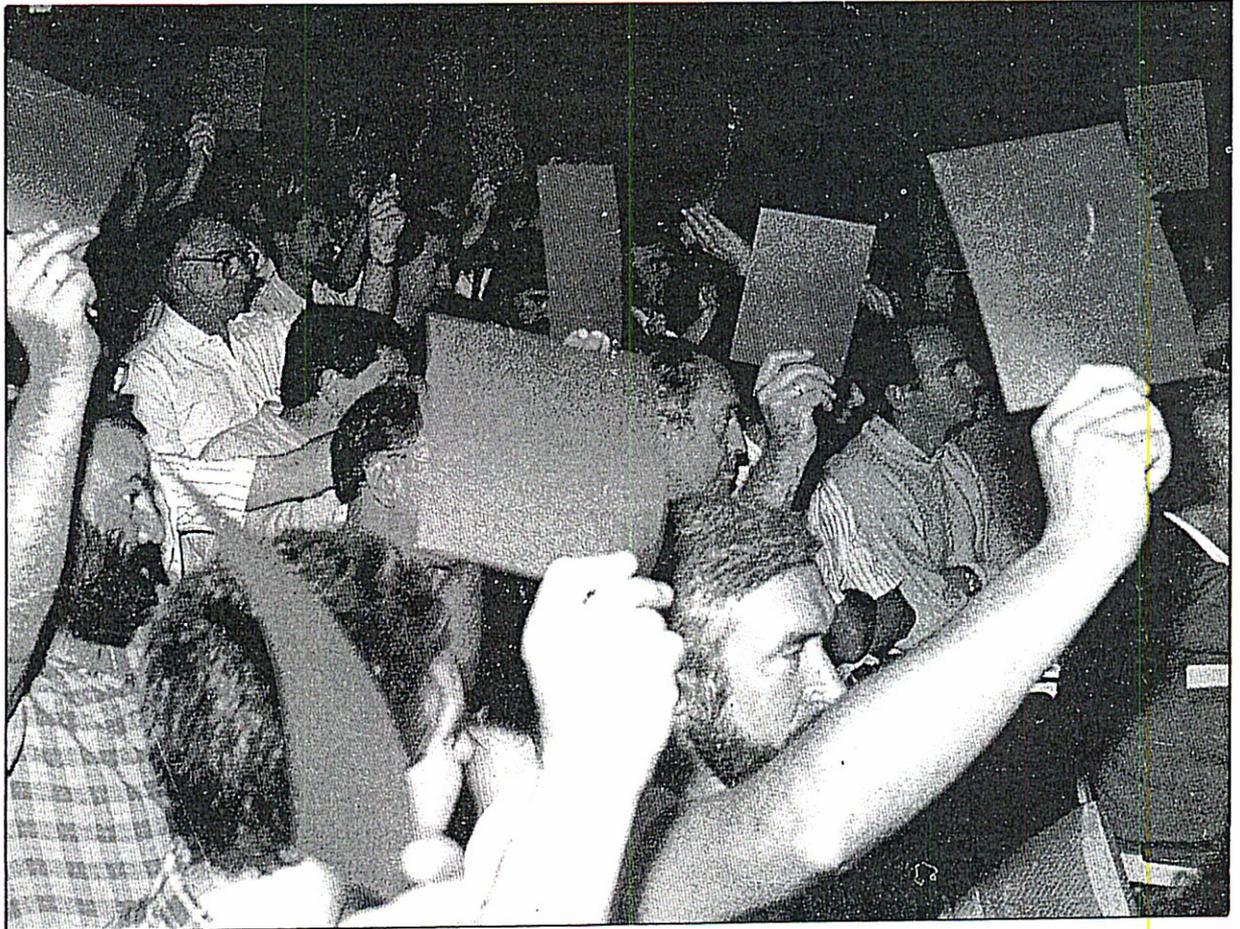
No obstante, en el cooperativismo de Trabajo se observa que los socios tienen un cierto «resquemor» por las prácticas de participación. Muchos socios piensan que la gestión de sus cooperativas se desarrolla de un modo autoritario, y suelen demandar muchas y desmedidas peticiones para que se incrementen los niveles de participación social. Y al mismo tiempo, se observa que esos mismos socios participan de un modo poco responsable.

La participación, en contextos cooperativos, tiene una posición de partida muchísimo más elevada que la que se presenta en la mayor parte de las Empresas de Capitales de nuestro entorno. Creo, que este hecho debe ser un elemento importante a considerar en nuestras reflexiones. Por eso —y ha fuerza de intentar mantener una línea argumental consecuente— debo afirmar, que la utilidad de la participación es relativa, porque dependerá de una serie de circunstancias que deberemos conocer y analizar. Pues, la cooperativa no puede ser ajena a lo que está ocurriendo en su entorno inmediato, y, esencialmente, a lo que hacen sus empresas competidoras: a las formas en que conciben la participación; a las prácticas de relación —y colaboración— que establecen con sus empleados; etc.

En un informe del Consejo de Europa (1979) sobre la participación de los trabajadores en la vida de la empresa, se concluye que «*la instalación de un sistema participativo plantea, generalmente, problemas de coste y de pérdida de horas de trabajo. Se acepta generalmente, sin embargo, que es rentable a medio plazo. Además, el sistema participativo es considerado hoy como una necesidad social que hay que tratar de satisfacer incluso aunque cree dificultades*».

Y a continuación, en el mismo informe, se indican algunas de las formas en que se debe concebir la participación, que presento para que podamos compararlas con la que se manifiestan en las empresas

La participación en contextos cooperativos tiene una posición de partida muchísimo más elevada que la que se presenta en la mayor parte de las Empresas de Capitales de nuestro entorno.



cooperativas. En el citado documento se hace referencia: a las reuniones, a los grupos de trabajo, al acceso a la promoción profesional y a la información, etc.; como las formas de participación en la empresa, y manifiesta seguidamente que *«si en algunas ocasiones resulta difícil poner en funcionamiento las formas de trabajo en grupo, es generalmente más fácil otorgar un amplio margen de libertad de los trabajadores en lo relativo a la gestión de su vida cotidiana y a la utilización de las facilidades socioculturales que la empresa les ofrece»*.

Si este planteamiento tan aparentemente participativo se les propone a los socios de cualquier cooperativa de trabajo como su «techo participativo», creemos que, cuanto menos, se pondrían a «reír» por lo inaudito que les podría parecer la propuesta. Sin embargo, el Consejo de Europa pretende establecer con este estudio, un *marco participativo* que sea útil para gestionar las empresas...

La utilidad de la participación es incuestionable. El problema surge cuando no se contextualiza y se establecen formas extremas de participación (en defecto o en exceso). La bibliografía está repleta de referencias que muestran, de forma contundente, LAS VENTAJAS de la participación. Y así, podemos observar como:

- Incide de forma clara en las actitudes y motivaciones de los empleados, mejorando la calidad de vida laboral y el ambiente organizacional (Argyle, 1958) (Likert, 1961) (Smith y Tonnenbaum, 1968) (Ritchie & Miles, 1970) (Schuler, 1976) (Veziana, 1985), etc. (135).
- Incrementa la eficiencia económica de la empresa: se ha demostrado que las nuevas formas de participación en temas tales como círculos de calidad, aportan importantes ahorros en los costes y reducciones en el absentismo laboral.
- Algunos autores defienden en sus investigaciones, que la participación tiene efectos positivos para incrementar la productividad (Katz y Khan, 1953; Argyle, 1958; Likert, 1961; Pachén, 1962). Otros, sin embargo, demostraron en sus investigaciones que la participación no siempre tiene efectos positivos, y que en algunos casos los tiene negativos (East, Trauss y Rosenstein, 1970) (Bergamn, 1975) (Crozier, 1964) (Mintzberg, 1979).
- Según Veziana (136), la dirección participativa aporta los siguientes efectos: fomenta el desa-

rollo de iniciativas y la creatividad; el colaborador se siente una persona capaz de realizarse; produce motivación e identificación con la tarea y, por tanto, satisfacción; fomenta el sentido de la responsabilidad; se reduce *el sentimiento* de distancia entre el jefe y el colaborador; la objetivación de las relaciones jefe-colaborador reduce los puntos de fricción; permite decisiones más rápidas y mejores; se fomenta el espíritu de equipo sin anular la posibilidad de desarrollo y realización personal; se da menos tensión intragrupal y más espíritu de equipo; menos rotación de personal y agresividad; mayor productividad individual y del departamento; mejor calidad de trabajo y mayor interés por los costes...

No obstante, debemos resaltar que estas aportaciones e investigaciones, tienen el inconveniente de haber estado desarrollados en grandes Empresas de Capitales, por lo generalmente, extranjeras; y en contextos donde la gestión ha sido poco propensa a la participación. En estas circunstancias, se estudia la incorporación de nuevas formas de relación, y se pone especialmente énfasis en la participación que tradicionalmente no han tenido los trabajadores.

Existen pocos trabajos de investigación que estudien con detalle las circunstancias de la gestión en una CTA, cuyos socios —de un gran número de ellas— suelen abusar de las prerrogativas y del poder que les otorga la cooperación; pues estos procesos de participación son, en ocasiones, desmedidos, incontrolados y poco responsables.

La pregunta que debo formularme es la siguiente, ¿en estos contextos, la participación también produce eficiencia organizacional? La respuesta creemos que es evidente. Pero ¿cómo plantearla en un entorno que valora positivamente la participación? Hablar de que en el cooperativismo de Trabajo, tal vez, exista un exceso de participación mal entendida y asumida, producirá un cierto resquemor en más de un atónito lector, que quizás se pregunte: ¿Cómo es posible decir estas cosas, cuando sabemos que en las Empresas de Capitales y en la misma sociedad se participa tan poco?... si ¡todo el mundo está de acuerdo en que hay que promover la participación! en los barrios, en las asociaciones de padres, en las iglesias, en la política, etc. Incluso cabe en lo posible que alguien pretenda acusarme de *que me estoy desviando de los principios doctrinales de la cooperación*, pues uno de sus fundamentos es la participación...

En las Empresas de Capitales —y en otras Organizaciones de la convivencia social— en donde la participación es como «*un pozo seco*», es lógico y necesario, que se la promocióne, así como que le asignen esfuerzos y recursos. Pero en el Cooperativismo de Trabajo, la realidad es diferente; pues, se parte de elevados componentes de participación, que hay que saber medir, evaluar y, sobre todo, reconocer y apreciar. Es decir, siguiendo el símil del pozo «*en el Cooperativismo de Trabajo, en general, tenemos el pozo lleno y, en algunos casos, estamos «empachados» de agua!...*».

Pienso que no se pueden «trasladar» modelos de participación —o de gestión— desde la Empresa de Capitales hacia la Cooperativa de Trabajo. En el supuesto tengamos que acercarnos a la cooperación, desde el ámbito de la Empresa de Capitales para analizar la participación, creo que se debe hacer un doble ejercicio de aproximación: primero cambiar de plano, o de contexto organizativo; y a continuación analizar la situación.

Un error en el que caen, lamentablemente, algunos investigadores poco conocedores de la realidad cooperativa, consiste en aproximarse a la cooperación, trasladando miméticamente modelos de funcionamiento válidos para otros contextos organizativos diferentes.

En ocasiones leemos en algún informe sobre las cooperativas, las mismas frases tópicas que se utilizan para analizar la realidad de la Empresa de Capitales, a saber: «falta de participación»; «excesivo autoritarismo en la gestión»; «falta de información»; etc. En cambio, nuestra experiencia nos indica que la realidad de la cooperación es muy diferente...

Por poner un simple ejemplo, hablar de abusos de autoridad en pequeñas comunidades cooperativas es una falacia que no se sostiene por su propio pie; pues, se tratará de «abusos consentidos» desde el momento en que el socio dispone de prerrogativas para modificar esa coyuntura, si no las utiliza será porque no le interesa o porque no está tan mal como verbaliza...

La participación será útil en la medida en que aporte la eficiencia necesaria para garantizar la supervivencia de la cooperativa y/o su desarrollo como empresa.

Joan Aragonés Signes  
Valencia