

## EL COOPERATIVISMO COMO FÓRMULA EMPRESARIAL DE FUTURO PARA CANALIZAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR COLECTIVO

ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad de Huelva

*Recibido:* 8 marzo 2000

*Aceptado:* 15 mayo 2001

---

**Resumen:** Es un hecho que las formas empresariales de economía social, con la empresa cooperativa como principal exponente, vienen desempeñando un papel cada vez más activo y destacado en la sociedad contemporánea, en la que el fomento de la capacidad emprendedora se ha convertido en una de las prioridades de las políticas de empleo. Tanto es así que hay quien ha llegado a calificar la creación de empresas como el octavo arte.

En la actualidad, el empresario se identifica con la figura del emprendedor, que cuando es colectivo encuentra en la cooperativa una fórmula cuyos perfiles idiosincrásicos sintonizan con determinados valores imperantes en nuestra sociedad. La empresa no puede ser ajena a lo que la sociedad de la que forma parte siente, desea, espera; al contrario, debe interiorizar esos valores y acomodar su comportamiento a ellos para darles a sus stakeholders justo lo que éstos demandan. La cultura del cooperativismo, empapada de democracia, de solidaridad, etc., nos ofrece precisamente eso, sin que se contraponga a la eficiencia en la gestión empresarial, que hace posible su supervivencia y desarrollo.

**Palabras clave:** Cooperativismo / Empresa / Emprendimiento.

### COOPERATIVISM AS A FUTURE BUSINESS FORMULA TO CHANNEL THE COLLECTIVE ENTREPRENEURIAL SPIRIT

**Abstract:** It is a fact that business forms of social economy, with the cooperative firm as the main figure, are carrying out a more and more active and outstanding role in contemporary society, in which fostering entrepreneurial capacity has become a priority in employment policies. It is for this reason that setting up companies has been ranked as the eighth art.

At present, the businessman is seen as an entrepreneur, who when it is a collective finds in the cooperative a formula whose idiosyncratic profiles tune in with certain operating values of our society. The company cannot be inconsistent to the feelings, wishes or hopes of the society which it is a member; on the contrary, it has to internalize these values and to adapt its behavior in order to give to its stakeholders exactly what they expect. The cooperativism culture, embedded in democracy, solidarity, etc., offers us just this, without confrontation with efficiency in running the company, which make its survival and development possible.

**Keywords:** Cooperativism / Firm / Entrepreneurship.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La paradoja está instalada en todos los órdenes de la vida. Vivimos inmersos en ella. Es algo que no podemos hacer desaparecer y que, por ello, hemos de administrar: la gestión de la paradoja es uno de los retos vitales que debemos afrontar diariamente. La dialéctica de Hegel nos ayuda a entender estas situaciones: en ella se

enfrentan enérgicamente dos posiciones, la tesis y la antítesis, para desarrollar una síntesis, que no es un simple compromiso, sino una solución nueva.

En efecto, el devenir de la sociedad, de la economía, de las empresas, está plagada de paradojas, de fuerzas aparentemente contradictorias que hemos de ser capaces de sintetizar. Por ejemplo, en un mundo como el actual en el que parecería que la máquina lo domina todo (o casi), o que, en todo caso, acabará haciéndolo, nos encontramos con que la diferencia, la verdadera diferencia entre unas empresas y otras, entre las que ejercen como líderes y las que desempeñan el papel de seguidoras de las primeras, entre las mejores y las mediocres, entre las que son admiradas y las que permanecen en el anonimato de la indiferencia, se encuentra en las personas, en sus aptitudes y actitudes, en su preparación (conocimientos y habilidades) y en su comportamiento, en su talento y en sus valores, en definitiva, en esos aspectos intangibles difícilmente imitables. Además, el desarrollo tecnológico provoca que la diferencia de productividad entre los mejores y los mediocres aumente exponencialmente. Esto no les deja a las empresas más opción que ir, como dicen los franceses, tras la *crème de la crème*. Por ejemplo, los resultados de la encuesta realizada por la revista *Fortune* en 1997<sup>1</sup> sobre las empresas más admiradas del mundo revelaron que la capacidad de atraer, motivar y retener personas con talento es el mejor predictor de la excelencia (la variable que más correlaciona con el éxito), de ahí el papel central que cabe atribuir a las competencias personales.

En un mundo en el que, gracias sobre todo al desarrollo de las tecnologías de la info-comunicación (y su revolución silenciosa), la información fluye a una velocidad inusitada, donde su accesibilidad y disponibilidad nos sitúa a menudo no ante un problema de falta de información, como ocurría antes, sino ante el de seleccionar la información que realmente es relevante, nos conduce a una nueva situación extraordinariamente desafiante: si hasta ahora se afirmaba que el poder era ejercido por quienes poseían la información (información es poder), esta nueva realidad hace que el poder pase a ser detentado por los depositarios de ideas, es decir, del gobierno de la información al gobierno de las ideas. O, en palabras de Peter Drucker, “*las decisiones se han de tomar no por autoridad, sino por conocimientos*” (*Negocios*, 28-10-97, p. 38).

En un mundo en el que la competencia es global y por ello cada vez más intensa y donde el cliente<sup>2</sup> ha visto incrementado su poder, las empresas necesitan dosis cada vez mayores de creatividad para generar la capacidad de innovación necesaria que les permita no ya satisfacer, sino sorprender, entusiasmar e ilusionar al cliente. Las ideas son, por consiguiente, más necesarias que nunca también desde este punto de vista para sobrevivir y desarrollarse.

Todo lo anterior nos lleva a identificar un factor crítico en la gestión de las organizaciones: el conocimiento y su gestión (su creación, su utilización, su transmi-

---

<sup>1</sup> 27 de octubre de 1997, p. 52.

<sup>2</sup> Más informado, con más capacidad para comparar, con más alternativas entre las que elegir, más exigente, más infiel.

sión). Así, el factor humano se ha situado como eje fundamental de la moderna administración empresarial, ya que la persona es la única depositaria, la única fuente de esas ideas, de esa creatividad que hace posible la mejora continua y la innovación. No olvidemos que la creatividad es la capacidad de generar ideas, mientras que la innovación es la capacidad de ponerlas en práctica.

Basten sólo las tres citas siguientes como apoyo de este punto de partida:

- «*La inteligencia concentrada, la capacidad de adquirir y aplicar el saber y los conocimientos son la nueva fuente de riqueza. Singapur, que se llama a sí misma la isla inteligente, reconoce “...que las fuentes tradicionales de riqueza y las ventajas comparativas –tierra, materias primas, dinero, tecnología– pueden ser todas adquiridas, siempre y cuando se tengan las personas con la inteligencia y los conocimientos para aplicarlas”*» (Handy, 1994).
- «*Si puedo coger tu producto y hacerlo más barato, si los recursos naturales pueden comprarse a precios asequibles y en todo el mundo, si nos pueden prestar capital y la tecnología puede copiarse, ¿qué te queda? Gente preparada*» (Thurrow, 1996).
- «*Cuando tratamos de los problemas de las organizaciones humanas, la solución de cualquiera de ellos pasa por cuestiones humanas que dependen de circunstancias concretas y que exceden de los límites de métodos y técnicas. En una organización con un buen liderazgo, con la motivación adecuada de los partícipes de la organización, cualquier técnica puede funcionar correctamente, ya que las personas se encargarán de superar sus defectos. Por el contrario, en una organización donde las condiciones anteriores no se cumplan, es improbable que una técnica, por muy buena que sea, tenga ningún éxito a largo plazo. Las personas se encargarán de que no funcione...»* (Rosanas Martí, 1999).

## 2. LA EMPRESARIALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

Veamos algunas manifestaciones de este fenómeno:

- Una tendencia muy acusada en las estrategias empresariales durante la última década ha sido el llamado *downsizing*; es decir, el adelgazamiento o aligeramiento de la estructura para ganar competitividad en costes (reduciéndolos y transformando los fijos en variables) y para lograr la agilidad y la flexibilidad que un entorno dinámico requiere. En muchos casos, estos procesos se han concretado en la externalización (subcontratación u *outsourcing*) de determinadas actividades antes llevadas a cabo por la propia empresa, que han dado lugar a la creación de nuevas firmas auxiliares participadas (o incluso controladas) por los propios trabajadores víctimas de esa “dieta” para eliminar el sobrepeso, que se han visto así en la necesidad de asumir un nuevo rol: el de empresarios. En muchos de estos casos, igual que en los más traumáticos derivados de expedientes de crisis, las

fórmulas de economía social (cooperativas, sociedades laborales) han sido ampliamente utilizadas para vehicular estas iniciativas de los trabajadores<sup>3</sup>.

- En buena medida, hemos vuelto a aquello de “lo pequeño es bello”, pese a que en contraste, y he aquí de nuevo la paradoja, estamos asistiendo paralelamente a grandes procesos de concentración empresarial, a la búsqueda de la masa crítica necesaria para poder competir con garantías en mercados globales. He aquí el equilibrio que debe conseguirse: aprovechar las ventajas que una mayor escala puede darles a los grandes, pero con la agilidad y la flexibilidad de la estructura de los pequeños. En todo caso, la mirada se ha vuelto hacia el desarrollo local y las pymes como fuentes generadoras de crecimiento económico y bienestar social, que pueden competir con éxito si saben encontrar su nicho de mercado y hacerse fuertes en él.
- Si observamos a lo largo del tiempo cómo ha evolucionado la capacidad de innovación de la humanidad, esta perspectiva histórica nos muestra con claridad la enorme aceleración que se ha producido en las últimas décadas. Estas innovaciones, no hay duda, traen parejas nuevas oportunidades de negocio y, por lo tanto, la creación de nuevas empresas para explotarlas, en las que el recurso más valioso no es el financiero (necesario pero no suficiente) sino el capital intelectual de sus promotores.
- La imagen de la figura del empresario y su papel en la sociedad actual ha evolucionado positivamente hacia sus auténticos perfiles como creador de empleo y riqueza y agente indispensable para el progreso social. Desde todas las instancias implicadas en el fomento de la actividad económica, incluidas las universidades, se vienen desplegando considerables esfuerzos por estimular el espíritu emprendedor y la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales, especialmente entre los jóvenes, propiciando el autoempleo, individual o colectivo, como fórmula más efectiva para luchar contra la desocupación.
- Ese espíritu del emprendimiento se traslada también al interior de las empresas, en cuyo seno se necesitan personas creativas, generadoras de nuevas ideas, capaces de impulsar los nuevos proyectos que la compañía necesita para desenvolverse en un contexto en el que la innovación es un elemento clave: aparece la figura del *intrapreneur*.
- Además, los conceptos empresariales y sus técnicas de gestión se extienden y se aplican cada vez más a ámbitos como las administraciones públicas o las entidades privadas de carácter no empresarial, donde los principios de eficacia, eficiencia, economicidad, calidad total, etc. empiezan a ser de uso común. Hasta en las economías domésticas hay que saber administrar y sacar el máximo partido a unos recursos escasos, igual que hacen las empresas.

---

<sup>3</sup> De hecho, Grávalos Gastaminza (2000, cap. V) pone de manifiesto y demuestra el carácter anticíclico de las empresas de economía social.

### 3. LA HUMANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Por lo tanto, nos encaminamos hacia un modelo de empresa que destaca por la primacía del conocimiento (del saber, del capital intelectual) como factor productivo básico, que le está haciendo descubrir a la sociedad que las personas constituyen el recurso más valioso en el proceso de creación de valor y, por consiguiente, la mejor inversión que puede hacerse para progresar y ganar el futuro. Nuevamente en palabras de Drucker (1993): “*los conocimientos están reemplazando al capital como recurso básico de las economías*”<sup>4</sup>. 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 aquéllos 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*” (Clarke y Monk-house, 1994, p. 11). 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, adquiriendo de esta manera la doble condición de trabajador y de socio, tratando así de fidelizarlos y de elevar su grado de compromiso con la empresa.

Véase sino, en la tabla 1, el creciente uso que las empresas norteamericanas, en la meca del capitalismo, están haciendo de los llamados ESOP (*Employee Stock Ownership Plans*); es decir, de planes a través de los cuales los empleados acceden a la propiedad de acciones de la compañía.

**Tabla 1**

	1975	1980	1990	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Nº de planes	1.600	4.000	8.080	9.225	9.670	10.170	10.670	11.100	11.400
Nº de empleados participantes (miles)	248	3.100	5.000	7.500	7.900	8.300	8.700	8.500	8.500 <sup>5</sup>

FUENTE: [www.nceo.org/library/eo\\_stat.html](http://www.nceo.org/library/eo_stat.html).

Esta corriente humanista también se ve reflejada en los derroteros que va tomando la conducción de las organizaciones empresariales, en la que se prefiere hablar de líderes (liderazgo) en lugar de jefes (mando); o de colaboradores o socios, no de subordinados; la descentralización, la participación y las estructuras planas van abriéndose paso frente a la centralización, la autocracia y las estructuras altas, igual que las estructuras orgánicas frente a las burocracias. O como expresan Tersine, Harvey y Buckley (1997, p. 56), hemos pasado del foco en la tecnología al foco en las personas, de trabajadores especialistas a trabajadores multifuncionales,

<sup>4</sup> Citado por Clarke y Monkhouse (1994, p. 67).

<sup>5</sup> Es cierto que este número, en una economía como la estadounidense con más de 150 millones de empleados, aún es relativamente bajo.

del trabajo individual al trabajo en equipo y de una organización en la que el *manager* resuelve a otra en la que los trabajadores toman sus propias decisiones.

De igual forma, esa humanización de la administración empresarial se constata en la medida en que quienes pilotan estas organizaciones centran su atención de forma prioritaria en la dirección de personas, en cómo alinear sus comportamientos con los objetivos de la compañía; es decir, en la componente humana de la gestión directiva y sus aspectos *soft* o culturales.

No obstante, el concepto de “humanización de la empresa” que encabeza este epígrafe ha de ser bien entendido, en el sentido de que en la era de la información, en la sociedad del conocimiento, la persona se convierte ahora más que nunca en la médula de la gestión directiva, en la más importante fuente de ventaja competitiva. Este discurso, que viene a subrayar la trascendencia del recurso humano, parece no casar, sin embargo, con lo que ocurre a menudo en la realidad cotidiana de las empresas:

- Los trabajadores son los primeros sacrificados en los procesos de racionalización o de crisis en las empresas.
- En un entorno global y crecientemente competitivo, en el que prevalece el mercado y la obtención de resultados a corto plazo, las prácticas empresariales tienden a la deshumanización de estas organizaciones.

Aunque estos son los hechos, la explicación de esta aparente contradicción, de esta paradoja, es posible, si tenemos en cuenta que:

- Los trabajadores sacrificados serán los que no le añadan valor a la compañía, en función de lo que ésta necesita en el contexto actual de los negocios. Los que sí lo hagan formarán la auténtica columna vertebral de la organización.
- El corto plazo ha de compatibilizarse con el largo plazo: no sólo se trata de obtener beneficios ahora, sino de seguir haciéndolo en el futuro y para lograrlo el recurso humano es, de nuevo, la principal palanca.

#### **4. LA SOCIEDAD COOPERATIVA Y EL EMPRENDEDOR COLECTIVO (DEMOCRÁTICO)**

Llegados a este punto, e insistiendo en ese “espíritu” humanista que impregna la actual concepción de la administración de empresas, quizás sea el momento de recordar, como señala Morales Gutiérrez (1996, p. 254), que la sociedad cooperativa es la empresa humana, la empresa personalista por excelencia, un modelo empresarial configurado en torno a un valor básico: la soberanía de la persona sobre el resto de los factores productivos. Parodiando el afortunado y clásico eslogan de las cajas de ahorro, “la cara humana del dinero”, podría decirse que las cooperativas son “*la cara más humana del capitalismo*” (Vargas Sánchez, 1999, p. 227).

Por lo tanto, parece como si la empresa capitalista convencional estuviera acercando su manera de hacer al de la sociedad cooperativa<sup>6</sup>, a la vez, todo hay que decirlo, que se viene produciendo una flexibilización de los principios de ésta que suaviza sus perfiles distintivos. Nos encontramos, pues, ante dos modelos que coexisten en una economía de mercado y que parece como si fueran enriqueciéndose mutuamente para adaptarse mejor a su entorno, lo que permitiría hablar de una cierta convergencia sin pérdida de la identidad propia.

No obstante, mucho se ha debatido acerca del presunto carácter inherentemente marginal y débil de la empresa cooperativa, que contrasta, por ejemplo, con el papel fundamental que desempeñan (junto con otras figuras de la economía social) en la creación de empleo, tanto en su aspecto cuantitativo como cualitativo; y con el carácter universal del cooperativismo y su presencia sobresaliente en numerosas actividades económicas, con realidades empresariales que muestran, a través de su éxito, que la forma cooperativa no tiene porqué ser ineficiente.

En trabajos anteriores (Vargas Sánchez, 1995a y 1999b) han sido estudiadas las características fundamentales que parecen conducir, en los tiempos que corren, a la excelencia empresarial, poniéndolas en relación con las singularidades de la fórmula cooperativa. Sobre esta base, existen evidencias suficientes para señalar como principales causas de los fracasos de este tipo de empresas los siguientes: el escaso compromiso de los socios, una dirección no profesional y una inadecuada interpretación de los principios de la cooperación, o incluso la no aplicación de algunos de ellos<sup>7</sup>. Por consiguiente, si se corrigen esas tres debilidades principales, nada impide de antemano que las sociedades cooperativas sean empresas excelentes (Rodrigo Moya, 1993 y 1995), máxime si tenemos en cuenta que, como contrapartida, poseen algunas fortalezas potenciales como las siguientes:

♦ *La sociedad cooperativa como empresa de participación* (García-Gutiérrez Fernández, 1991, p.197). Entre las características que singularizan la sociedad cooperativa se encuentra la de la participación del socio en los tres tipos de flujos que tienen lugar en una empresa (García-Gutiérrez Fernández, 1988-1989, p. 87):

- Flujos de información-decisión, participando democráticamente (un socio = un voto) en los órganos sociales (participación en la gestión<sup>8</sup>).
- Flujos reales, en los que interviene como proveedor y/o como consumidor.
- Flujos financieros, aportando capital y participando en los excedentes; se encuentra ligada a la participación del socio en el proceso de producción y/o distribución (flujos reales); es decir, en proporción a la actividad cooperativizada<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Así, 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, es parte de la idiosincrasia del cooperativismo.

<sup>7</sup> Como ocurre con el infrautilizado principio de cooperación entre cooperativas, cuya puesta en práctica contribuiría a paliar la atomización y el reducido tamaño de la mayor parte de estas empresas, que limita severamente su competitividad.

<sup>8</sup> En la empresa capitalista convencional la participación del socio en la gestión se rige por un criterio capitalista, es decir, en proporción al capital aportado (una acción = un voto).

Por lo tanto, si la participación en la sociedad cooperativa forma parte de su propia definición como empresa, si la participación es ampliamente considerada como una de las claves de la excelencia empresarial, ¿no goza la sociedad cooperativa, desde este punto de vista, de una buena posición de partida para lograr altas cotas de competitividad?

La empresa capitalista convencional se ha dado cuenta de que necesita impulsar la participación a todos los niveles, como palanca para la mejora continua, para elevar los estándares de calidad, para estimular la creatividad y, a su través, la innovación... (González de Santamaría, 1995, pp. 15-19); en definitiva, para lograr la satisfacción de los empleados, de los clientes y, finalmente, de los accionistas. Para la sociedad cooperativa, sin embargo, es algo que forma parte de su propia naturaleza.

♦ *La doble (o triple) condición de socio/proveedor y/o socio/consumidor* (García-Gutiérrez Fernández, 1988-1989). En unas organizaciones donde los proveedores y/o los consumidores son, a la vez, los socios, ¿no puede afirmarse que se dan unas condiciones de partida favorables para que estas empresas estén orientadas hacia la calidad? No olvidemos que esa implicación (proximidad) de proveedores y consumidores, que ya existe de por sí en la sociedad cooperativa, es celosamente perseguida por la empresa capitalista convencional.

Además, si esa orientación a la calidad (al cliente y a su satisfacción), definitiva también de la excelencia, requiere dar un paso más desde la participación del individuo al compromiso de éste con la empresa, y eso exige (Aranzadi, 1998, p. 91) poder para tomar decisiones, ser informado de la marcha del negocio, participar en los resultados, ¿no está la sociedad cooperativa, dadas sus características idiosincrásicas, en una posición ideal para asumir estas propuestas de la moderna administración empresarial? ¿No son esos precisamente sus postulados? Si de lo que se trata es de generar en las personas que forman parte de la organización un fuerte sentido de pertenencia, que perciban la empresa como algo propio, ¿qué mejor manera para sentirse parte de algo que siéndolo realmente? ¿No es, por lo tanto, la sociedad cooperativa una fórmula que favorece esa profunda implicación o compromiso con la empresa?

♦ *La orientación hacia la persona y a los valores del cooperativismo*. Si partimos de que la orientación a la persona y la existencia de un claro esquema de valores compartidos en la organización son otros de los rasgos definitorios de las empresas excelentes, la sociedad cooperativa reúne (o debe reunir) ambas características:

---

<sup>9</sup> En la empresa capitalista convencional la participación del socio en los flujos financieros es independiente de su participación en los flujos reales, ya que normalmente ésta no se da. Sin embargo, y llamamos la atención sobre esto, en una sociedad cooperativa la condición de socio se adquiere, y por lo tanto el derecho y la obligación de participar en los flujos de información-decisión y en los financieros, precisamente por participar en el proceso de producción y/o de distribución de la empresa.

- En primer lugar, por tratarse de una forma societaria marcadamente personalista, donde el factor humano prima sobre el factor capital<sup>10</sup>. Recuérdense los criterios por los que se rige la participación del socio o el principio de educación y formación<sup>11</sup>.
- Y, en segundo lugar, porque una de las singularidades del cooperativismo es justamente la de contar con unos valores y con unos principios universales que definen y orientan el comportamiento de sus miembros, a título individual y colectivo. Es evidente que esos valores y principios cooperativos conforman una cultura, una determinada manera de pensar y de hacer que debe contribuir a cohesionar el grupo humano. No obstante, justo es reconocer que el insuficiente arraigo de ese espíritu cooperativo es una debilidad en muchas de estas sociedades, pero que puede ser corregida con las acciones educativas y formativas adecuadas.

♦ *La condición democrática de sus líderes.* En una situación en la que el modelo de líder que se espera<sup>12</sup> no es el tradicional que carga sobre sus hombros todo el peso de la empresa sino aquél que es capaz de crear el ambiente propicio para que cada integrante de la organización soporte su parte de la carga (Williams y Cothred, 1997)<sup>13</sup>, el cooperativismo, por la condición democrática de sus dirigentes, por su cualidad de servidores, está en situación de asumir, mejor que cualquier otra empresa (Aranzadi, 1998, p. 94), este nuevo papel del liderazgo.

En síntesis, al igual que el cooperativismo ha ido reforzando su carácter empresarial a través de la aplicación de técnicas de gestión importadas de la empresa capitalista convencional, ésta ha ido modificando ciertas pautas de comportamiento hasta configurar un estilo de dirección con determinados rasgos muy próximos a los postulados idiosincrásicos del cooperativismo, lo cual puede deparar algunas ventajas competitivas a la sociedad cooperativa. Bastaría con que ésta, los cooperativistas y sus dirigentes, pusieran plenamente en práctica los valores y principios que la definen.

## 5. LA SOCIEDAD COOPERATIVA COMO FÓRMULA DE EQUILIBRIO

Saber conseguir y mantener los equilibrios necesarios en las organizaciones, tanto internos como con relación al entorno, es una de las principales responsabilidades de sus gestores.

<sup>10</sup> Es cierto que, precisamente por esto, se trata de sociedades que no están orientadas a atraer capitales y eso genera dificultades de financiación, sobre todo cuando tratan de penetrar en actividades con mayores necesidades de inversión, que nos hace recurrir a estructuras de segundo o de ulterior grado o a la constitución de sociedades capitalistas convencionales.

<sup>11</sup> También es justo reconocer que el fondo dimanante del mismo no suele dotarse lo suficiente, ni se aplica de la mejor manera posible para el cumplimiento de sus fines.

<sup>12</sup> En situaciones normales, estables, no en momentos de crisis.

<sup>13</sup> Citado por Grant (1998, p. 441).

Afirman Munuera y Rodríguez (1998, p. 59) que “*el éxito empresarial asociado a la satisfacción de uno solo de los grupos participantes en la empresa*<sup>14</sup> *puede desembocar en el final de la misma. Una empresa necesita adoptar una perspectiva múltiple que permita reconciliar las divergencias y conflictos de intereses dados los diferentes objetivos de los grupos participantes. Satisfacer cuando menos en una zona de tolerancia o banda de resultados a todos y cada uno de ellos es condición necesaria para lograr la supervivencia a largo plazo de la firma*”.

Trasladando este enfoque al caso de una sociedad cooperativa, la consecución de ese reclamado equilibrio con los grupos participantes en ella (internos y externos) puede ser más fácil de conseguir, dadas sus peculiaridades. Por un lado, por efecto de la doble (y a veces hasta triple) condición socio/consumidor/proveedor (de trabajo, de materia prima, etc.). Por otro, la identidad del cooperativismo sintoniza con valores fuertemente arraigados en la sociedad actual<sup>15</sup>, como la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, etc. Esto es extremadamente importante, en la medida en que la empresa no puede ser ajena a lo que la sociedad de la que forma parte siente, desea, espera. En los mercados se compran y se venden productos que, además de sus aspectos tangibles, tienen una dimensión intangible cada vez más importante, que son los valores que lo acompañan, y las sociedades cooperativas añaden a sus bienes y servicios unos valores que comparte la sociedad actual.

El sentido del equilibrio en la tarea de pilotaje es algo cada vez más necesario para poder orientar la organización en un entorno muy complejo y turbulento. Dónde estamos y adónde queremos llegar; qué somos y qué queremos ser; en qué creemos, cuáles son los valores y principios por los que nos regimos. Toda empresa necesita de una fuerza vital que la proyecte hacia el futuro deseado; necesita, como dice Gary Hamel<sup>16</sup>, de un alma. Es lo que otros llaman una cultura, que viene a ser esa fuerza interior que empuja a quienes la comparten, sin que ellos se den cuenta, a hacer las cosas de una determinada manera, singularizando así a esa organización a través de los comportamientos de esas personas.

Las sociedades cooperativas tienen un alma, aunque a veces no lo sepan o no la pongan en valor. Puede que se trate de un conocimiento tácito (no saben que está ahí) que sea preciso hacer explícito para que pueda ser compartido, asumido e interiorizado por todos los miembros de la organización<sup>17</sup>, los cuales, a partir de ese momento, actuarán congruentemente con él. Por esta razón (Aranzadi, 1998, p. 90), no basta que haya unos principios muy bien elaborados y aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Se trata de que esos principios y los valores que en ellos subyacen se vivan en la cooperativa, y para lograrlo es importante contar

---

<sup>14</sup> Eventualmente los accionistas, en una empresa capitalista convencional.

<sup>15</sup> Incluso existe un principio, el séptimo, de interés por la comunidad.

<sup>16</sup> “*Para todos vosotros, estrategias y líderes corporativos que desean crear valor: ¡lograd un alma!*”. Traducido de Geoffrey Colvin (1997, p. 10).

<sup>17</sup> Lo que Ikujiro Nonaka llama “externalización”, como el modo de conversión del conocimiento tácito a explícito, a través de su articulación y sistematización dentro de la organización.

con una declaración escrita de la misión de la empresa, que para que sea compartida y aplicada ha de ser elaborada y aprobada por todos.

Me permito reproducir a continuación una parte del discurso pronunciado el 22 de noviembre de 1997 por D<sup>a</sup> María Angeles de la Plata, presidenta de Sierra Nevada, SCA<sup>18</sup>, en nombre de los galardonados en la novena edición de los premios Arco Iris del Cooperativismo en Andalucía, por expresar de manera sencilla y brillante a la vez ese alma antes referida: *“Hace veinte años tuve un sueño. Y en el sueño vi un mundo oscuro e insolidario en el que el 20% disfrutaba y despilfarraba el 80% de la riqueza y el otro 80% tenía que sobrevivir con el escaso 20% restante. Vi un mundo oscuro y violento que resolvía con guerras las discrepancias. Un mundo en el que el capital acaparaba la riqueza producida, mientras los trabajadores recibían salarios escasos cuando tenían la fortuna de trabajar. Vi a una Andalucía atrasada y a miles de sus hijos en regiones y países extraños donde eran menospreciados y llamados con nombres despectivos.*

*Cuando en el sueño ya me sobrecogía la angustia empecé a ver pequeñas lucecitas. Eran pequeñas y dispersas pero había gran número de ellas y cada vez surgían más. En el sueño me acerqué a algunas y vi que eran llamas producidas por pequeñas hogueras. Hogueras alimentadas por la solidaridad, la equidad, la autoayuda, la democracia, la igualdad, la honestidad, la vocación social. En el sueño alguien me dijo que lo que veía eran cooperativas.*

*Las llamitas de estas hogueras no podían hacer desaparecer toda la oscuridad reinante. Pero era como cuando en un concierto se encienden los mecheros, la gente se ve, se reconoce, se siente próxima, se sabe humana. Así pasaba alrededor de cada una de esas pequeñas hogueras.*

*En el sueño vi como muchas pequeñas hogueras desaparecían... Otras se mantenían encendidas con una llama triste y mortecina, sin apenas dar calor... Pero otras muchas se mantenían y poco a poco su llama era más grande, daba más calor, incluso daban algo de fuego a otros. Me fijé en estas y vi que entre ellas se daban algunas características semejantes: esfuerzo continuado, sentido común, abnegación, transparencia, responsabilidad y honestidad. Y vi que aplicaban unas técnicas que muchos se creían y a las que todos se ajustaban: no existía discriminación a la hora de compartir el fuego; eran organizaciones gestionadas democráticamente, en las que se respetaban las funciones de cada órgano; los socios contribuían equitativamente al capital de sus cooperativas y dejaban los excedentes en la misma; eran organizaciones autónomas e independientes; dedicaban tiempo y dinero a la educación y formación; tenían interés por los problemas y el desarrollo de su entorno.*

*Todas estas características, me dijeron, no eran otra cosa que los valores y principios cooperativos.*

---

<sup>18</sup> Cooperativa de trabajo asociado con domicilio en Granada y dedicada a la limpieza de edificios y locales públicos.

*Descubrir “el secreto” me llenó de alegría. Los trabajadores y trabajadoras habían sido capaces de articular unas técnicas de gestión que, junto al esfuerzo y el sentido común, hacían funcionar empresas no sólo tan rentablemente como las empresas de capital, sino que además resolvían necesidades, ayudaban a sus miembros a crecer como personas y contribuían a generar solidaridad. El mundo nunca más sería oscuro del todo. Existían las llamas de la cooperación”.*

En definitiva, es lo que Peter Senge refiere en su obra *La quinta disciplina* (1992) como “*organizaciones consagradas no sólo al éxito, sino al bienestar y el crecimiento de los empleados*”.

## **6. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFO-COMUNICACIÓN Y LAS EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN**

La sociedad cooperativa, como ya se ha dicho, puede ser definida como una empresa de participación. Sin embargo, el ejercicio de dicha participación se ha visto obstaculizado, o inhibido, cuando el número de socios y/o su dispersión llegan a cotas tales que resulta imposible el contacto personal entre la dirección y los dirigidos. Por lo tanto, y desde este punto de vista, el tamaño ha venido dificultando el ejercicio de la cooperación en su plenitud, aunque la dinámica económica actual alienta estrategias de crecimiento y estimula los procesos de concentración empresarial<sup>19</sup>.

Sin embargo, el desarrollo de las tecnologías de la info-comunicación está contribuyendo decisivamente a salvar esta barrera, por cuanto hacen posible que una organización atomizada geográficamente, con personas trabajando en lugares distintos y distantes, puedan estar perfectamente intercomunicadas, como si estuvieran juntas. Como señalan Andreu, Ricart y Valor (1996, p. 22), “*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*”.

Por ejemplo, si se considera una pequeña sociedad cooperativa de teletrabajadores, o un grupo cooperativo con una gran cantidad de socios diseminados a lo largo de la geografía nacional o europea, ¿es posible conseguir, con la ayuda de las referidas tecnologías, la participación de sus miembros? La respuesta no puede ser más que afirmativa, pues tecnologías como “intranet” y la videoconferencia solucionarían el problema de la comunicación interactiva en tiempo real, salvando las barreras de la distancia y el elevado número de socios. Las citadas tecnologías facilitan el intercambio de información, la comunicación y, por lo tanto, la participación; resuelven los problemas de la lejanía y del tamaño, haciendo posible la práctica de la democracia política directa.

---

<sup>19</sup> No obstante, es también un problema de estructura organizacional. Por ello, y en general, se precisan modelos organizativos que compatibilicen en la mayor medida posible la participación con la masa crítica necesaria para competir con eficiencia en los mercados.

La digitalización es uno de los más poderosos gérmenes de cambio que podemos identificar en la sociedad contemporánea, con una impresionante (y revolucionaria) influencia sobre todo lo que nos rodea y determina nuestro quehacer habitual: prácticamente todo está (o estará muy pronto) digitalizado. Pues bien, esas tecnologías, puestas al servicio de la empresa, facilitan la participación de las personas que integran estas organizaciones y la puesta a disposición de la información allí donde es necesaria para la toma de decisiones. No importa su tamaño ni su dispersión geográfica: las tecnologías de la info-comunicación destruyen esas barreras. Es por ello que este factor ayudará a impulsar fórmulas empresariales cuyo sustento idiosincrásico se encuentre en las personas y en su participación, como las sociedades cooperativas (ya sean de derecho o de hecho).

## 7. CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir, dos incisos sobre sendos aspectos fundamentales para el desarrollo del cooperativismo:

- a) *El liderazgo*. Se necesitan líderes capaces de integrar la cultura del cooperativismo con las estrategias más convenientes para competir con éxito en los mercados. Pero además, un liderazgo no entendido en el sentido tradicional, y exclusivo, *de ordeno y mando*, de poder y dependencia. Se necesitan líderes que estén al servicio de los demás, no a la inversa; líderes que crean en su gente y transmitan plena confianza en ella<sup>20</sup>; líderes en el sentido de facilitadores del trabajo que realizan sus colaboradores, a los que convierten en los verdaderos protagonistas de ese trabajo y, de esta forma, también en líderes<sup>21</sup>, como fórmula para que cada persona libere y aporte lo mejor de sí misma; líderes, por lo tanto, que unen, que hacen equipo, con capacidad para aglutinar a las personas en torno a un proyecto de empresa; líderes capaces de crear, armonizar y transmitir la estrategia y la cultura de la organización.
- b) *La intercooperación*. La cooperación entre cooperativas es un principio que a menudo se olvida<sup>22</sup> pero que nunca fue tan importante como en la actualidad. Se necesitan, sobre todo, cooperativas más fuertes para poder competir con garantías en el mercado interior y en los mercados exteriores, para lo cual la intercooperación es una vía casi obligada no sólo en el ámbito horizontal, es decir, entre empresas que desarrollan la misma actividad, sino verticalmente, por ejemplo, entre cooperativas agrarias, de consumo y de crédito.

---

<sup>20</sup> Recuérdese el efecto Pigmalión.

<sup>21</sup> Es el concepto de liderazgo compartido, de autolíderes.

<sup>22</sup> Por ejemplo, en ese discurso pronunciado en nombre de los galardonados con el premio Arco Iris del Cooperativismo, parte del cual se ha reproducido más arriba, no se menciona, mientras que sí se hace alguna referencia a todos los demás.

En suma, como señaló el profesor Andrés Santiago Suárez en el discurso que pronunció con motivo de su investidura como Doctor Honoris Causa por la Universidad de Sevilla el 28 de mayo de 1997, “*el progreso económico y social de los pueblos depende más de su capacidad de organización para realizar en común actividades de interés social o colectivo que del mero esfuerzo individual, por muy abnegado e importante que éste sea, cuando es realizado de forma anárquica, sin contar con el concurso de organizaciones ad-hoc*”. Esa es la lección que tiene que aprender el sector cooperativo: la de organizarse, tanto en el nivel empresarial como en el gremial. Ahí se juega una buena parte de su futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU, R.; RICART, J.E.; VALOR, J. (1996): “Tecnologías de información y nuevas formas organizativas”, *Revista de Antiguos Alumnos*, (junio), pp. 21-24. IESE.
- ARANZADI, D. (1998): “El papel del líder en la organización cooperativa”, *Anuario de Estudios Cooperativos 1997*, pp. 65-95. Bilbao: Universidad de Deusto.
- CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. (1994): *Replantearse la empresa*. Barcelona: Folio.
- COLVIN, G. (1997): “The Changing Art of Becoming”, *Fortune*, (24-11-97), p. 140.
- DRUCKER, P.F. (1993): *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. (1988-1989): “El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa”, *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, núm. 56-57, pp. 83-121.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. (1991): “La economía social o la economía de las empresas de participación (las sociedades cooperativas y laborales)”, en VV.AA.: *En memoria de María Ángeles Gil Luezas*, pp. 195-216. Madrid: Alfa Centauro.
- GONZÁLEZ DE SANTAMARÍA, J.A. (1995): “Objetivos de la empresa en el modelo TQM”, *Calidad*, (mayo), pp. 15-19.
- GRANT, R.M. (1998): *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, p. 441. Oxford: Blackwell Publishers.
- GRÁVALOS GASTAMINZA, M.A. (2000): *Las empresas de economía social: su delimitación, peculiaridades y relación con el ciclo económico general. Un estudio empírico de su importancia y problemática en la provincia de Huelva*. (Tesis doctoral). Universidad de Huelva.
- HANDY, C. (1994): *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. Londres: Hutchinson.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1996): *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia: CIRIEC-España.
- MUNUERA ALEMÁN, J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (1998): *Marketing estratégico*. Madrid: Pirámide.
- PRICE WATERHOUSE (1996): *Las paradojas de la dirección*. Barcelona: Irwin.
- RODRIGO MOYA, B. (1993): *Excelencia y calidad en la sociedad cooperativa*. (Tesis doctoral). UNED.

- RODRIGO MOYA, B. (1995): "Empresas excelentes de la Economía Social", *Ciriec-España*, núm. 19, pp. 43-107.
- ROSANAS MARTÍ, J.M. (1999): "Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando", *Boletín AECA*, núm. 49, (abril-julio), pp. 19-21.
- SENGE, P.M. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- TERSINE, R.; HARVEY, M.; BUCKLEY, M. (1997): "Shifting Organizational Paradigms: Transitional Management", *European Management Journal*, vol. 15, núm. 1, pp. 45-57.
- THUROW, L.C. (1996): *El futuro del capitalismo*. Barcelona: Ariel.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995a): "La excelencia empresarial cooperativa: un debate abierto", *III International Conference of AEDEM*. Bucarest (Rumanía), 1994. (En S. Mihai [coord.]: *La adaptación de la empresa en un sistema en transición*, pp. 624-634. Bucarest: Editura Expert).
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995b): "La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras", *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, núm. 61, pp. 179-192.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1997a): "De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática", *Symposium Internacional Cooperativismo y Participación en la Gestión Empresarial en el Siglo XXI*. Vitoria.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1997c): *La empresa: coordinadora de actividades económicas y factor clave de desarrollo socio-económico de un país*. (Lección inaugural del programa de doctorado en Ciencias de la Empresa de la Universidad Columbia de Paraguay. Asunción, (19-08-97). Resumen publicado bajo el título "El milenio del emprendedor" en el periódico *ABC Color*. Asunción, (31-08-97), Suplemento Económico, p. 3).
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1997d): "Las organizaciones de economía social ante un mundo en transición" *VI International Conference of AEDEM*. Chania (Grecia). (En: *Best Papers Proceedings*, pp. 727-731).
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1998): "Social Economy Organizations in a World in Transition", en C. Zopounidis y P.M. Pardalos [ed.]: *Managing in Uncertainty: Theory and Practice*, pp. 445-453. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1999a): "De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática", *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, núm. 67, pp. 219-234.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1999b): "Claves de la excelencia en la gestión de sociedades cooperativas", en J.A. Prieto Juárez [coord.]: *Sociedades cooperativas: régimen jurídico y gestión económica*, pp. 285-303. Madrid: Ibidem.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; MARÍN MATEOS, P.; GRÁVALOS GASTAMINZA, M.A. (1994): "Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa", *VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Cáceres. (En: *La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*, vol. 1, pp. 1053-1064).
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; MARÍN MATEOS, P.; GARRIDO SÁNCHEZ, J. (1997): "La gestión participativa y las organizaciones de participación democrática", *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Lleida. (En: *Ponencias y Comunicaciones 1997*, vol. 2, pp. 221-227).
- WILLIAMS, R.L.; COTHREL, J.P. (1997): "Building Tomorrow's Leaders Today", *Strategy and Leadership*, (septiembre-octubre), pp. 17-23.