



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 49, agosto 2004, pp. 31-54**

**La red de información INTERNET de
la sociedad de la comunicación y del
conocimiento promueve la
generalización de la participación en
los procesos de toma de decisiones
(en el establecimiento de los
objetivos) en las organizaciones de
producción**

**Carlos García-Gutiérrez Fernández
Josefina Fernández Guadaño
Juan Carlos García Villalobos
Isabel Marta Miranda García**

Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

La red de información INTERNET de la sociedad de la comunicación y del conocimiento promueve la generalización de la participación en los procesos de toma de decisiones (en el establecimiento de los objetivos) en las organizaciones de producción

Carlos García-Gutiérrez Fernández

Josefina Fernández Guadaño

Juan Carlos García Villalobos

Isabel Marta Miranda García

Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid¹

RESUMEN

La implantación generalizada de INTERNET, con sus varios modos de distribuir las noticias y de promocionar y generar discusiones, ha producido un crecimiento muy rápido de los sistemas de participación en cualquier proceso de toma de decisiones de cualquier tipo de personas en cualquier tipo de organización.

El manejo de la información está generando un crecimiento del sentimiento de participación en cualquier proceso de toma de decisiones. Los órganos de control y de toma de decisiones pueden ser disueltos. Se asiste a un proceso de re-creación del proceso de toma de decisiones asambleario (aunque sea virtual).

El proceso a través del que el modo de participar en la difusión de ideas, información y estado de definición del modo de ser de la organización es cada vez más fácil, produce e incrementa la sensación de protagonismo del proceso de producción y viceversa, independientemente del tamaño (medido por el número de miembros) de la organización.

PALABRAS CLAVE: Participación en el establecimiento de los objetivos, Órganos de control de las organizaciones, Generalización de la manifestación de las opiniones, Referenda, Consejos Rectores, Delegación, Información, Comunicación, INTERNET.

CLAVES ECONLIT: L860, M130, M140, M190, M540.

¹ - www.ucm.es/info/eec

Le réseau d'information INTERNET de la société de la communication et de la connaissance favorise la généralisation de la participation dans les processus de prise de décisions (dans la élaboration des objectifs) dans les organisations de production

RÉSUMÉ: L'implantation généralisée d'INTERNET, avec ses divers modes de distribution des nouvelles et de promotion et génération des discussions, a suscité une très rapide croissance des systèmes de participation dans tout processus de prise de décisions de tout type de personnes dans tout type d'organisation.

L'utilisation de l'information génère actuellement un sentiment croissant de participation dans tout processus de prise de décisions. Les organes de contrôle et de prise de décisions peuvent être dissous. Nous assistons à un processus de recréation du processus de prise de décisions en assemblée (bien qu'il soit virtuel).

Le processus à travers lequel le mode de participation dans la diffusion d'idées, de l'information et de l'état de définition de la façon d'être de l'organisation est de plus en plus facile, produit et accroît la sensation de rôle-clé du processus de production, et vice-versa, indépendamment de la taille (mesurée par le nombre de membres) de l'organisation.

MOTS CLÉ: Participation dans l'établissement des objectifs, Organes de contrôle des organisations, Démocratie, Référendums, Conseil d'Administration, Délégation, Information, Communication, INTERNET.

Internet in the communication and knowledge society promotes participation in decision-making processes (regarding objectives) within production organisations

ABSTRACT: The widespread implementation of the Internet, with its various methods of distributing news and promoting and generating debate, has led to very fast growth in systems for participating in decision-making processes for all sorts of people in all sorts of organisations.

The handling of information promotes the feeling of participation in any decision-making process. Bodies for control and decision-making may be dissolved. Joint decision-making processes (including virtual processes) are being re-created.

The process whereby participation in the dissemination of ideas and information and in the definition of organisations is becoming easier, increases the feeling of participating in the production process and vice versa, whatever the size (measured in number of members) of the organisation.

KEY WORDS: Participation in the establishment of objectives, Bodies of control and decision-making, Democracy, Referenda, Elected Board, Delegation, Information, Communication, INTERNET.

1.- Planteamiento del problema

La cuestión que se debate en este trabajo es cómo con las denominadas nuevas tecnologías, con esa materialización de la telepatía que está permitiendo el uso de la RED se puede llegar a alcanzar "de hecho", por la vía de los hechos consumados, la superación de la organización de producción para llegar a ser de participación, sea cual sea su naturaleza jurídica, ámbito de actuación, proceso productivo y tamaño.

En efecto. Si la información es la materia prima del proceso de toma de decisiones, y ésta se produce y se puede transmitir en cualquier momento desde cualquier lugar a cualquier lugar, se está alcanzando una capacidad de democracia convencional (una persona un voto) en el establecimiento de los objetivos en las organizaciones a través de las puertas, portalones, portadas, portales, que facilita INTERNET.

La sociedad se hace cada vez más potencialmente participativa tanto en las organizaciones como en las instituciones.

Los equipos directivos, cuya función es hacer posible el cumplimiento de los objetivos de la organización, ven acrecida su asamblea general (la que establece los objetivos) convencional por otra que es de más amplio espectro, en la que participan de hecho, con voz, con opinión tan fundada y argumentada como lo desee el asambleísta, personas comprometidas con la organización desde diferentes posiciones que no tiene porque ser las convencionales.

Como quiera que los tradicionales conflictos de intereses no son tanto si "hablando se entiende la gente" (que es una de las potencialidades de internet para los que saben hablar –y escribir- y tienen algo que decir) cabe concluir que se está produciendo, de hecho una ampliación de las asambleas en las organizaciones que hace que sea posible esa democracia económica o en lo económico o en el seno de las organizaciones de producción, y de otro tipo, que las convierte en organizaciones de participación.

Este fenómeno puede requerir una re-estructuración de las unidades administrativas para:

- a. Hacerlas más flexibles, ya que cada vez más los procesos administrativos son compartidos por todos (cada vez más tiene menos sentido dictarle una carta a la secretaria y cosas por el estilo)
- b. Dotarlos de más personas especializadas en tratar la información recibida.
 - a. Preparación y tratamiento de cuestionarios.
 - b. Clasificación y re-envío de propuestas a las unidades de ejecución correspondientes.
 - c. Etcétera.

Este fenómeno puede permitir simplificar las estructuras organizativas, reduciéndolas con las correspondientes ventajas de coste, autonomía, independencia; y de eficiencia al reducir los personalismos que son tan costosos

Este aspecto es el asunto central de este documento que se trata de revisar con diferentes consideraciones.

1.1. La distancia: un problema y una ventaja

La distancia es una limitación para la comunicación; pero, a la vez, conlleva una objetividad con la que no puede competir la presencia. Es más objetiva y pone de manifiesto una capacidad de explicación que ha de competir y superar a la imagen, a la vista, al sonido, al gesto, al ruido, a la imposición de la voz, al brillo de la piel, al color de la ropa. Hay que escribir –y leer– mejor aún que lo normal. En efecto, el esfuerzo de comunicación ha de ser mayor; pero también la creatividad, la capacidad de evocación, de provocar la imaginación, con los recursos del preceptor, es mayor.

Todo lo que sea trascender de “el lugar oportuno”, e incluso de “el momento oportuno” –que son parámetros que pueden ser manejados por persona interesada, convierte al proceso de comunicación en un proceso no sólo más transparente, sino más objetivo.

1.1.1. La sociedad cooperativa de segundo y ulterior grado². Luces y sombras.

Una sociedad cooperativa de segundo grado o ulterior grado no es una sociedad cooperativa, sino una arborescencia empresarial, un entramado, un paso intermedio.

Se crea para mantener la esencia de las sociedades cooperativas socias de primer grado, pero para aumentar la dimensión funcionalmente para competir mejor.

No hay unidad de dirección. Depende del sistema elegido así los socios de las sociedades cooperativas de primer grado participan más o menos democráticamente en el establecimiento de los objetivos de ese grupo empresarial.

2.- Las siguientes son referencias que tratan sobre la sociedad cooperativa de segundo grado.
ALFONSO SÁNCHEZ, 2000; SÁNCHEZ CALERO, 2002:4589-4593; ARCAS LARIO, 2001:7-24; ARCAS LARIO; MUNUERA ALEMÁN; HERNÁNDEZ ESPALLARDO, 2002:7-26; GABINETE DE ESTUDIOS Y PROMOCIÓN DEL COOPERATIVISMO SANITARIO, 1987; GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 1992:419-442; GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 1991:435-462; ITURRIOZ DEL CAMPO, 2002:27-50; ITURRIOZ DEL CAMPO, 1996: vol. I-B, pp. 534-545; BAREA; MONZÓN, 1996:17-75; JULIA y SEGURA, 1985; MATA, 1971:3-54; MONTERO GARCÍA, 1999; MONTERO GARCÍA, 1988; VÁZQUEZ, 2002; ZABALETA, 1985:169-195.

Puede ser que los objetivos se establezcan en proporción al número de socios, o alternativamente, en proporción al peso que cada sociedad cooperativa representa en el conjunto generalmente por su facturación, en cuyo caso se pierde el sentido democrático.

Además, en un caso o en otro, a costa de mantener los órganos de control (Consejos de Administración, de Vigilancia o Rectores) de las sociedades cooperativas del entramado y las del entramado mismo.

Sin embargo, el segundo grado multiplica el número de cargos y de puestos directivos. De cara a reducir el número de cargos (que aunque sean honoríficos son costosos siquiera para la organización de participación de la que provienen al dedicar una parte de su tiempo al conglomerado) y de puestos de trabajo -la estructura administrativa- conviene acudir a la fusión.

Evidentemente la sociedad cooperativa de segundo o ulterior grado es un paso intermedio para llegar a la fusión cuyo resultado es una sociedad cooperativa, nuevamente, de primer grado, en la que, lógicamente, desde lo establecido por los principios cooperativos, se ha de aplicar la regla de un socio un voto.

Con este proceso se trata de reducir el número de cargos de "representatividad", consejeros en las organizaciones, con los consiguientes costes derivados del aumento de la dimensión, aún cuando no perciban remuneración alguna. Se gana en eficiencia.

En este mundo de vanidades en el que el "amor propio" es tan inconveniente para la co-operación, la co-laboración y la con-vivencia, estos procedimientos de comunicación son muy adecuados para desbrozar las estructuras de cargos innecesarios que generan riesgos ciertos: hacer difíciles la circulación de la información que pudiera permitir determinadas actuaciones eficientes por estar en contra de la misma permanencia de esos cargos, o restarles protagonismo.

Además, se registra un proceso de inhibición en la toma de decisiones en organizaciones con una escalera de cargos porque es más cómodo, aún en contra del mismo sentido de participación que debe impregnarla.

Con este sistema cada uno es cada quien; y cada quien es cada cual. Se puede eludir eso tan costoso para la organización que es la multiplicidad de reinos de taifas que se dificultan los unos a los otros, y además, es posible identificar al que tiene razón, al que la lleva, e incluso exigir responsabilidades.

2.- Propuesta de solución

2.1. El concepto de red y la RED

Con base en la consideración de que cualquier organización o grupo de personas con unos objetivos comunes se estructuran como una red o entramado de relaciones de comunicación; esta misma realidad se conviene con la red de información que es INTERNET y sus aplicaciones dentro de las organizaciones, en redes internas, que suelen denominarse INTRANET, aunque no sea estricta.

Las nuevas tecnologías conllevan transparencia; y la transparencia, que es necesaria y es un valor en sí mismo, conlleva un esfuerzo de comunicación.

2.2. La implantación de sistemas de toma de decisiones virtuales con operatividad

Con el uso de INTERNET (cuando no falla “la técnica”) *No hay porque estar limitado a los condicionantes de la reunión presencial*; es posible poner en marcha una democracia orgánica y directa de manera muy sencilla soslayando a los Consejos de Administración, de Vigilancia o Rectores, se llamen como se llamen.

La organización de participación se basa en el establecimiento de fines, objetivos, y metas con base en la información disponible y tras un proceso transparente de discusión argumentada, razonada, fundada, alejada del capricho.

Sea cual sea el ámbito: político, social, macroeconómico, familiar, empresarial; sea cual sea el tamaño, cuando el grupo es muy grande el problema de la toma de decisiones se resuelve acudiendo a sistemas virtuales, a través de INTERNET, de transmisión de información. Es lo que se denomina teledemocracia activa que se practica de varios ámbitos³.

3.- La experiencia pionera de JUN (Granada) Cfr. <http://www.ayuntamientojun.org/> y la actual situación de una red de municipios que aplican la democracia virtual; la Declaración Universal de INTERNET como un derecho para todos los ciudadanos. Con precedentes como las CONCLUSIONES DEL INFORME APROBADO POR LA COMISIÓN DE INTERNET. Declaración de Derechos de Internet del Senado. Aprobado el 9 de Diciembre de 1999 por la Comisión Especial de Redes Informáticas del Senado. Cfr. http://www.internautas.org/documentos/decla_dere.htm, y algunas realidades más ponen de manifiesto que la realidad supera a los sueños.

Hay tareas de gestión, que también se pueden hacer por correo electrónico, que garantiza que queda claro lo que se dijo y cuando se dijo, siquiera ante el interlocutor.

Hay tareas de dirección, que también se pueden y deben hacerse por correo electrónico, con copia a los que legitiman a la dirección, para que si te tienen que invocar algo lo hagan sin poder deslegitimar a la dirección por la consulta implícita en la copia al órgano que fija los objetivos.

Los sistemas de administración de la comunicación electrónica son:

- a. Las páginas que contienen “tableros de boletines”, “murales”⁴ y otros soportes de información.
- b. Las conversaciones, instantáneas o no⁵, entre dos o más personas.

Ambos permiten la instauración de procesos para llegar a acuerdos:

- a. Las asambleas virtuales.
- b. Los foros de discusión.

Lo que subyace en este trabajo es que a través de los sistemas virtuales de participación en las decisiones las organizaciones convencionales las organizaciones de producción convencionales se pueden convertir “de hecho” en organizaciones de participación tan sólo con que establezcan procedimientos para dar audiencia a los partícipes en los procesos de producción y distribución, aunque no tengan voto. Efectivamente, basta la capacidad de levantar la “voz”, manifestar el pensamiento, participar en el discurso, para participar en el establecimiento de los objetivos, los procesos, los modos de hacer, “de hecho”.

La participación está en función de la capacidad de expresar las ideas, datos, propuestas, sensaciones, sentimientos, sugerencias, críticas, comentarios apostillas, revisiones, correcciones, razones, argumentaciones, réplicas, etcétera; en este caso, por escrito. Es decir, hay que suponer que cada interlocutor asume su responsabilidad; aunque otra cosa es la productividad de cada participante.

El individuo que se inhibe lo hace exactamente igual tanto si las decisiones se toman presencialmente como si se toma a través de un medio electrónico.

2.2.1. La potencialidad

Cada vez, cada día que pasa, hay más posibilidades. Los accesos son cada día más plurales y se reduce la brecha entre ricos y pobres, entre cultos e incultos, entre instruidos y los que tienen una escasa formación para acceder a INTERNET. Cada día es más posible acceder a la RED no sólo a través de la fibra óptica o la conexión telefónica; cada día es más posible la conexión a través de la electricidad, o por el cable de la televisión. Cada vez más es posible, para determinados diálogos muy

4.- Consultar <http://www.fortunecity.com/skyscraper/mozilla/58/elcorreo.htm#3> para conocer con sencillez como funciona.

5.- Consultar <http://www.fortunecity.com/skyscraper/mozilla/58/elcorreo.htm#3> para conocer con sencillez como funciona.

estructurados, la intercomunicación simplemente con pulsaciones sobre iconos. Es decir, el de comunicación va reduciendo la necesidad de una expresión formal correcta. Incluso cada vez es más posible la comunicación sin disponer de computadoras por la extensión de los locales que alquilan el uso de las computadoras con acceso a la red, con lo que se elude el coste de la depreciación tecnológica a los usuarios.

La globalidad también se manifiesta en el hecho de que los inmigrantes hacen un uso creciente de esta comunicación virtual sin problemas y generando esa alfabetización en sus lugares de origen.

2.2.2. La asamblea virtual. Los *referenda*

La asamblea virtual es el sistema más adecuado para tomar acuerdos democráticos puntuales. Se trata de un sistema muy flexible para resolver problemas, afrontar soluciones y tomar decisiones que se acerca al *referendum* asambleario más que a la asamblea convencional.

El uso de formularios (que se cumplimentan bien a través de una página en INTERNET o bien se envían mediante el correo electrónico), como las encuestas, de aplicación muy sencilla -si están cuidadosamente elaborados, como por ejemplo, de los que la persona que responde no redacta ninguna opinión, sino que introduciendo su clave de identificación, se limita a marcar una de entre varias opciones- es un mecanismo de toma de decisiones que permite almacenar en un registro al que puedan acceder todos (evidentemente con las debidas garantías y cautelas) para reunir la decisión democráticamente establecida en esa asamblea virtual que se convoca para tomar la decisión para cada asunto.

Evidentemente, como cabe la abstención, conviene que esas consultas, pero sobre todo esas decisiones, se tomen en un plazo preestablecido cuyo comienzo debe venir marcado por el momento en el que se cuelga en la página de la organización la consulta, y que tenga en cuenta la susceptibilidad de que los miembros se conecten a INTERNET.

Puede tratarse de un diálogo en el que los interlocutores se comunican:

1. En diferentes momentos del tiempo, a través del correo electrónico. En este caso, conviene que haya un sólo asunto en el orden del día.
2. En la misma sesión, como es el caso de las sesiones en una sala de reuniones virtual usando el sistema de la mensajería instantánea. En este caso se puede tratar de afrontar varios asuntos y es conveniente que uno de los contertulios instruya la reunión.

La asamblea virtual permanente, inacabable, a la que se llega "naturalmente", por la fuerza de los hechos, concede a todos la posibilidad de discutir, argumentar, razonar, opinar, recurrir, debatir, rechazar, etcétera.

La asamblea virtual es más flexible que la asamblea convencional. En concreto no es necesario:

1. Tener fecha ni hora en el calendario (ni primera ni segunda convocatoria) ni orden del día.
2. Tener Presidencia ni Secretario.
3. El informe del Presidente o del Director porque la información es disponible para todos los participantes en cualquier momento, o debe ser si los tableros virtuales, las páginas de la organización, están adecuadamente actualizadas.
4. El acta queda elaborada en el mismo momento en el que se celebra simplemente por la capacidad de almacenar el diálogo y los acuerdos.
5. La aprobación del acta de la asamblea anterior. Una vez aprobados, acordados, los asuntos se ejecutan; lo que le confiere esa agilidad tan recomendable.
6. Los ruegos y las preguntas, ya que cada ruego y cada pregunta puede ser objeto de una asamblea virtual específica.
7. Soportar:
 - a. La presencia de personas con las que no hay una buena comunicación visual,
 - b. Olores (por ejemplo de tabaco cuando no está establecida la prohibición⁶ de fumar),
 - c. Condiciones ambientales desagradables (frío o calor),
 - d. La dependencia de horarios que están condicionados por derechos inalienables de los ordenanzas, bedeles, administrativos y otro tipo de personal que desempeña tareas, o al menos está, cumpliendo unos horarios poco flexibles,
 - e. Salidas de tono,
 - i. Las manifestaciones de mala educación, de falta de consideración, de tergiversación del sentido asambleario, que nunca faltan, son fácilmente detectables, criticables, reprobables y re-encuazables cuando se trata de una asamblea virtual.
 1. "Salirse por peteneras"⁷.
 2. Decir lo mismo pero con discursos diferentes.
 3. Escucharse⁸ a sí mismo, y acaparar el turno de palabra, del que habla más alto "para que se le oiga", del que se hace notar, del gracioso⁹.
 - f. La impertinencia de las interrupciones generadas por algunos contertulios que no han anulado el sonido de sus aparatos de telefonía celular o que interrumpen la reunión haciendo simultánea su presencia con otra conversación a través de esos aparatos o que abandonan temporalmente la reunión para atender a necesidades imperiosas,
 - g. Etcétera.

6.- ¿Quizás por aplicación de la propuesta del mayó francés (del 68) de "prohibido prohibir" o porque se presupone la buena educación de los contertulios?

7.- Con el sistema de contestar con evasivas, con otra cosa distinta, aplicar la llamada por respuesta sólo se consigue tardar más en cerrar los asuntos pendientes. Es mejor contestar tan exhaustiva, clara y frontalmente como sea posible para zanjar los asuntos pendientes cuanto antes, para que no se vuelvan prolijos, tediosos, emponzoñados, para que no se acumulen y se pudran.

8.- Escucharse, que no oírse.

9.- Una aparente contradicción de este poderoso idioma que es el castellano -en el que han escrito, hasta la fecha, varios premios NOBEL de literatura como Camilo José CELA, Juan Ramón JIMÉNEZ, ECHEGARAY, Jacinto BENAVENTE, Vicente ALEIXANDRE, Pablo NERUDA, Miguel Ángel ASTURIAS, Gabriel GARCÍA MÁRQUEZ, y Gabriela MISTRAL es que el que se autoconsidera muy gracioso es calificado, con la inteligencia popular -por la ironía y sutileza que subyace- como "¡graciosillo(a)!".

2.2.3. El diálogo o la conversación

2.2.3.1. El correo (la mensajería) electrónico instantáneo o no

Una cosa es la rapidez con la que se contesta y otra la exhaustividad; y no se puede confundir una cosa con otra. El correo electrónico no es un sistema de comunicación para asuntos urgentes¹⁰. El que sea ágil, no significa que sea telegráfico, en el sentido de que las expresiones hayan de ser sintéticas, cortas, lapidarias, que es adecuado a la mensajería instantánea.

Este sistema permite la expresión completa, compleja y exhaustiva de un mensaje –lo que no excluye, ocasionalmente, la manifestación “telegráfica”, aunque es propia de la mensajería instantánea-. Efectivamente, es posible utilizar letras de diversos tamaños y colores, ficheros adjuntos con los que completar y complementar la información; incluso la referencia a páginas de INTERNET.

Con el correo electrónico todo lo enviado puede quedar fácilmente almacenado y también fácilmente localizable, y además, fácilmente probable ya que puede haber testigos. Por tanto, se pueden encontrar los antecedentes y rastrear toda la argumentación de una discusión. Así que es difícil que se escape nada.

2.3. Tabla de puntuación de ventajas e inconvenientes de las reuniones presenciales o virtuales

Es más eficiente tomar decisiones a través de las reuniones virtuales.

Aunque es muy difícil valorar cuantitativamente cada situación una tabla como la que sigue, que debe cumplimentar cada organización puede dar una idea de la comparación de uno y otro sistema.

10.- Al margen de que, aparte de los plazos, que siempre son revisables, alargables, no hay nada realmente urgente salvo la atención médica en caso de accidente.

El sistema genera transparencia, con base en la consideración de que nada corre prisa. Es tanto como asumir la máxima de que no se debe confundir lo urgente con lo importante.

Características	Reunión			
	Presencial Ventajas	Presencial Inconvenientes	Virtual Ventajas	Virtual Inconvenientes
Desplazamiento				
Puntos a tratar				
Plazo para reflexionar				
Plazo para tomar la decisión preestablecido				
Plazo para tomar la decisión no definido				
Asistencia Parcial				
Asistencia Total				
Requerimientos. Explicación del asunto a decidir con claridad				
Coste				

2.3.1. La valoración del sistema de comunicación a través de INTERNET

Este sistema es, sin duda, sin necesidad de hacer cálculos, el mejor de todos. El más eficiente, económico, transparente, fiable, riguroso, puntual, cordial y acorde con la comunicación simultánea con varios interlocutores para que tomen una decisión.

En efecto:

- a) Es independiente de los horarios de los interlocutores; y, derivado de ello, tiene la ventaja de no producir interrupciones eventualmente inoportunas.
- b) Permite la transparencia derivada de la posibilidad de que varios interlocutores conozcan exactamente, sin "interpretaciones", el contenido de las misivas.
- c) Admite la posibilidad de que se acompañen documentos en soporte electrónico de diferente naturaleza y de diferente capacidad informativa.
- d) Permite la posibilidad de usar formatos muy eficientes seleccionados por el mismo emisario, sea cual sea su condición profesional.
- e) El coste de la emisión es comparativamente pequeño al eludir el desplazamiento, el soporte en papel, la necesidad imprimir, fotocopiar, etiquetar, ensobrar, timbrar, enviar; y también a los intermediarios, con los correspondientes retrasos. Sólo hay que re-enviar con copia a otros destinatarios.

3.- Los requisitos para hacer eficiente el sistema de comunicación y de toma de decisiones a través de INTERNET

Conviene aplicar un conjunto de reglas, se sentido común, para que el sistema de comunicación sea eficiente.

3.1. La alfabetización digital

Se trata de la implantación y perfeccionamiento de sistemas de enseñanza para el manejo, la gestión de los medios de comunicación digitales.¹¹

Como todo en la vida, el uso de los sistemas digitales de comunicación se aprenden usándolos, los mismo que a redactar se aprende redactando, aunque es posible encontrar a personas que nunca serán capaces de expresarse adecuadamente; pero, con seguridad son las menos.

En efecto, hay personas que afirman que "no le gusta"; pero, en realidad, no suelen justificar ese desaprecio con razones ni argumentos¹². Es una apreciación subjetiva que suele esconder, como poco, ignorancia, ineptitud, desconocimiento, miedo a la incapacidad, etcétera. En general la ignorancia de la amigabilidad del sistema que se caracteriza, entre otras cosas por no requerir demasiados conocimientos previos, como lo demuestra el que personas sin una capacitación muy grande lo usan sin mayores problemas.

3.2. Las reglas de expresión

3.2.1. El lenguaje

El lenguaje es el magnífico sistema de comunicación que diferencia al ser humano de los otros mamíferos (por hacer referencia a la especie animal que es más próxima).

Los animales también pueden comunicarse, identificarse, incluso, con seguridad, sentir amor los unos por los otros. Sin embargo, aunque no somos capaces de aislar completamente nuestra con-

11.- Confróntese la significativa experiencia de la implantación del sistema LINUX en todas las escuelas de Extremadura, el denominado LINEX (LINUX + EXTREMADURA). Cfr. <http://www.linex.org/>

La digitalización de la información va a permitir una enseñanza más individualizada.

12.- No tienen porque coincidir con las personas a las que "no les gusta los móviles"; pero, como a éstos, se trata de personas que no han probado, que no conocen, y que no saben que la diferencia es de cómo ir en bicicleta a ir en un avión. Generalmente, cuando estas personas se incorporan afirman que "¡cómo era posible que antes nos comunicáramos de manera tan arcaica!".

dición animal, hemos establecido sistemas complementarios de organización social que se han desarrollado gracias a la capacidad de comunicación¹³.

Los seres humanos podemos¹⁴ expresar y comunicar objetivos, métodos, proyectos¹⁵. Y, lo que es más importante: compartirlos. Todo ello en orden a organizarnos soslayando las maneras de ser de la evolución natural de las especies.

Así las cosas, si se elude la discusión abierta en un grupo, se corre el riesgo de que se pierda la capacidad de formar la opinión (el que la tenga) libremente sobre todos y cada uno de los asuntos.

Mediante el lenguaje somos capaces de elaborar mensajes a través de los cuales expresamos nuestros objetivos, intereses, restricciones, condicionantes, disposiciones y compromisos; para llegar a acuerdos.

3.2.1.1 La acumulación de efectos: el aleteo de las mariposas

Del mismo modo que en este mundo global las alas de una mariposa pueden producir (en realidad, ser generadoras) de huracanes por acumulación de efectos de sus primeros aleteos, el uso del lenguaje, puede producir, análogamente, los mismos devastadores efectos en otros seres humanos: el amor, el odio, la pasión, la envidia, la imaginación, la ilusión, la creatividad, etcétera; que no son sino otras tantas manifestaciones de esas turbulencias emocionales que disfrutamos y sufrimos.

Gracias al lenguaje se puede recibir –y transmitir, e inducir a- ordenar, imaginar y tener ilusión.

Los procesos de comunicación pueden producir auténticos torbellinos en los sentimientos, en las sensaciones, en lo más profundo de las convicciones, en la comunión de cada uno consigo mismo y con el universo, al punto de poder llegar a hacernos felices –o todo lo contrario- siquiera por un momento. Pero, en concreto, pueden servir para tomar decisiones de cara a la consecución de objetivos en organizaciones sociales, de las más simples a las más complejas, teniendo en cuenta el parecer de sus integrantes en orden a la consideración conjunta de los objetivos particulares de cada integrante.

13.- P. WATZLAWICK. *Teoría de la comunicación humana*. HERDER.

14.- Cfr. *Entre otras los trabajos del famoso semiólogo-psicólogo-lingüista-sociólogo*.

N. CHOMSKY. *Mental Constructions and Social Reality*. In *Knowledge and Language*, edited by Eric Reuland and Werner Abraham, 29-58. Dordrecht: Kluwer Academic, 1993; reprinted in *Current Papers of Noam Chomsky*, ed. by Jin Soon Cha. Seoul: Sookmyung Women's University, 1993

N. CHOMSKY. *Language = Communication? Not Necessarily*. *The English Journal*, June 1987: 136-40.

N. CHOMSKY. *Language and Problems of Knowledge*. *Linguistic Agency University of Duisburg (LAUD) Series A, Paper no. 181*. Duisburg, W. Germany, 1987. (From paper delivered at conference in Madrid, April 28 1986; reprinted in *Synthesis Philosophica* 3, no. 5 (1988): 149-75; reprinted in *Teorema* 16/2, 1997: 5-33).

15.- *Ciertamente es cierto (valga la redundancia) el dicho popular: "hablando se entiende la gente" sin y con comillas.*

3.2.2. El fondo y la forma

3.2.2.1. El fondo

Se trata de tener claro:

1. ¿Qué decir?
2. ¿Cómo decirlo?
3. ¿Con qué objetivo decirlo?
4. ¿A quién decírselo?

Las respuestas a estas y otras preguntas similares condicionan los tipos de mensajes.

3.2.2.2. La forma

Igual que en el Derecho, la forma es muy importante: la ortografía, la sintaxis: las reglas de ortografía, el uso de las tildes, los sistemas de puntuación, etcétera.

En general esas reglas que ayudan a hacer inteligible el contenido de un mensaje que condicionan a todos los que lo usas, sin exclusión.

3.2.2.3. La redacción

Redactar correctamente y, no sólo eso, sino además, adecuadamente es una condición *sine qua nom* para el desarrollo de procesos de comunicación digital, ya que lo que se redacta en los mensajes que requiera alguna explicación más pormenorizada son párrafos que se pueden utilizar en documentos *ad hoc*.

Lo preciso porque es conveniente es mantener un cierto rigor en el lenguaje; por ejemplo no caer en dependencias culturales ajenas inadmisibles porque cada idioma corresponde a unos hitos históricos y culturales, y a unas costumbres y valores que no tienen porque ser las de la organización a la que se aplica¹⁶.

No vale eso de la confianza o del “¡qué más da!, de lo que se trata es de entenderse”. No vale eso de que porque la comunicación se hace a través de un sistema virtual el lenguaje puede ser menos preciso y la redacción tenga que estar menos cuidada; sino, todo lo contrario.

En la evolución de los medios de comunicación se ha producido una adaptación del lenguaje a los modos de ser, de vivir, a la ideología de los que se comunican, pero no ha estado condicionada, necesariamente, como causa, por el sistema de comunicación.

16.- Dice el refranero: “donde fueres haz lo que vieres”. Sin embargo esta recomendación no es aplicable en la comunicación digital, precisamente porque está desubicada. Lo que importa es el “modo de ser” de los integrantes de la organización.

Hay que escribir y expresarse bien. No vale escribir mal porque sea más rápido. Cuanto mejor sea la expresión más eficiente será la comunicación (más rápida y mejor, sin necesidad de volver a preguntar, pedir aclaraciones, ser redundante y nada por el estilo).

Lo mismo que cuando la conversación es oral, pero más en la digital, que es escrita y hay que suplir la ausencia del gesto (aunque hay frases que leídas contienen más información que oídas) y la invocación o la expresión de la mirada.

En efecto, algunas expresiones escritas son muy evocadoras, y, sobre todo, convincentes. Esta es la capacidad de la literatura: la de provocar la imaginación, que es tan importante para todo; y, por tanto, también para participar.

3.2.2.3.1. La dificultad de la comunicación

3.2.3. La información base o de partida

Cuando se solicita el concurso de otros, cuanto más simple y sencilla (apoyada de esquemas, diagramas, iconos, gráficos, etcétera), estructurada (por niveles en los que en el siguiente se amplía y profundice) y completa sea la información de partida, mejor para conseguir el objetivo que se pretende.

3.2.4. La estructuración de la comunicación

Conviene que los modos de expresión y manifestación de las opiniones y de las decisiones estén bien estructurados.

1. La edición de información sobre la que debatir, por ejemplo mediante formularios, y concluir en la página de la organización.
 - a. La implantación de cuestionarios más o menos estructurados que se pueden emitir y a los que se puede contestar tanto desde la página en INTERNET o desde el correo electrónico.
2. El tratamiento automático de estos cuestionarios permite obtener la decisión de la mayoría, con conocimiento de la importancia relativa de las minorías que son tan importantes para ser consideradas.
3. La implantación de apartados de "Observaciones y Comentarios" que permite considerar aquellos asuntos que no hayan sido tenidos en cuenta por el equipo directivo¹⁷.
 - a. Conviene acotar la gama al punto de ir incorporándolos a los cuestionarios cerrados; en el bien entendido de no dejar de considerar en ningún caso ese apartado de Observaciones y Comentarios para permitir la manifestación tan descodificada como la capacidad literaria del participante le permita.

17.- El que se encarga de llevar la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.

3.3. Las reglas de comportamiento: la cortesía

Es preciso, por sentido común, la aplicación de sencillas reglas de comportamiento en todos los contertulios:

- a) Respetar a los contertulios guardando unas elementales reglas de cortesía.
- b) Atender a todos los asuntos que se vierten en el mensaje ya que dejar asuntos sin atender sólo conduce a generar exasperantes "diálogos de besugos" y redundancias innecesarias.
- c) Para evitar arbitrariedades que esconden intereses no manifestados, conjugar los siguientes verbos:
 - i. Explicar
 - ii. Razonar.
 - iii. Argumentar.
 - iv. Rebatir.
 - v. Discutir con razonamientos.
 - vi. Razonar.
- d) Cuando se emplea el correo electrónico, "arrastar", con el comando Re-envío, los ficheros adjuntos.

Pero previamente es preciso comprobar que:

 - Los ficheros adjuntos contienen realmente lo que se trata de enviar.
 - La capacidad de los servidores de los destinatarios.
 - La accesibilidad a los programas de descompresión.
 - La eventualidad de transmitir virus informáticos.
 - Etcétera.
- e) Controlar, mediante la activación de acuses de recibo, la recepción de la comunicación.
- f) No mezclar asuntos¹⁸.
- g) Justificar todo, por ejemplo adjuntando los datos afectados en los mensajes.
 - a. Los ficheros.
 - b. Los mensajes electrónicos.
 - c. Los documentos digitalizados.
- h) Firmar expresamente¹⁹ los mensajes, que es lo mismo que responsabilizarse de su contenido²⁰.

18.- No mezclar "churras con merinas" que es un problema que acabó resolviéndose en la Castilla medieval con la implantación de la Mesta.

19.- El mensaje electrónico lleva implícita la firma por ser necesario la manifestación del remitente.

20.- Es justo lo contrario a la aplicación de ese consejo tan conocido en algunos ámbitos como los administrativos.

"Si piensas no hables, sin hablas no escribas, si escribes no firmes"; que, en realidad es una sucesión de consejos de alertas.

3.4. Las garantías y el respeto a los interlocutores

Un sistema muy apropiado para conseguir economías en la explicación de lo sucedido es enviar copia –oculta si lo precisa la confidencialidad- a los afectados, o re-enviarles los mensajes que les atañen.

Cualquier garantía es imprescindible dados los tiempos que corren y la calidad profesional de los interlocutores.

3.4.1. Para la protección de la emisión de mensajes

Es recomendable enviar los mensajes con copia explícita fehaciente a otra(s) persona(s) que estén legitimadas por razón del cargo o de su involucración con el asunto de que se trate, de manera que sea conocido por el destinatario.

Efectivamente, es preciso que todos los participantes en este proyecto que cualquier iniciativa, sugerencia, recomendación, propuesta, réplica, etcétera, conviene que sea manifestada con copia a todos los interlocutores para la mejor y mayor transparencia, economía y eficiencia del proceso.

3.4.2. La confianza

La falta de información tiene varios efectos. Uno de los más nefastos es la exclusión implícita que se deriva del hecho de que algunos personajes dentro de la organización no reciben la información por no estar en el lugar oportuno en el momento oportuno.

Lo que ocurre en ocasiones es que esa oportunidad es creada por las personas que intencionalmente excluyen a otros, bien entendido que asumiendo el riesgo de que a pesar de haber creado una vía “formal”(sic) de comunicación, la informalidad permita a los desinformados informarse; pero, precisamente por esa vía que pone de manifiesto la exclusión misma.

3.4.2.1. La exclusión

Cuando se excluye administrando la información se excluye conscientemente, sin excusas de ningún tipo. La responsabilidad personal queda afectada en cualquier caso, pero más en sistemas como éstos.

3.4.2.2. La selección de los asuntos sobre los que informar

Aún cuando el refranero afirma que “un pesimista es un optimista bien informado”, es mejor transmitir todos los datos que se poseen, toda la información, porque la confianza –que cuesta tanto conseguirla, se pierde con casi nada²¹. Ciertamente, ya que “las verdades a medias son las peores mentiras”; sobre todo cuando son selectivamente a medias, ya que distorsionan la confianza que es una condición que se pierde cuando se detecta una mentira.

En efecto, aunque no se informe de algún aspecto a determinadas personas, al final se acaba sabiendo todo, aunque las cosas hayan sido “tratadas” en mentideros(sic) más o menos selectos.

La transparencia no implica dar toda la información. No hay que informar de todo, pero de lo que se informe hay que dar toda la información: todo lo que concierne al asunto del que se informa, desde la fuente u origen de la información hasta las circunstancias que la afectan, para que el receptor valore adecuadamente la noticia.

Incluso contraviniendo el refranero²², que es tan sabio, cuando dice trascendiendo una cierta mezquindad implícita en la prudencia:

1. “¡a quien quiera saber..... poquito y al revés!”
2. “a buen entendedor pocas palabras bastan”
3. “las palabras se las lleva el viento”.

Pero también afirma tautologías como “¡lo escrito, escrito queda!”.

En efecto, con este sistema se pueden encontrar los antecedentes, y puede haber testigos de los antecedentes, de manera que es posible probar lo que se dijo, exactamente, y cuando se dijo; y si no se puede probar queda de manifiesto que “de lo dicho nada”, o que se ha tirado la piedra y se ha escondido la mano; porque, como se sabe, las afirmaciones hay que probarlas.

3.5 El establecimiento de *argots*, específicos

Como casi todos los grupos sociales que se dan a sí mismos algunas claves que simplifican la comunicación²³ los grupos de personas que son habituales de determinados foros, los socios de una sociedad cooperativa de agricultores, por ejemplo, deben establecer sistemas de comunicación *ad hoc*, propios, específicos. Concretamente conviene que lleguen a:

21.- En realidad, cuando se pierde por el engaño de las verdades a medias o la aplicación de las políticas de hechos consumados, es irrecuperable.

22.- Aunque hay un dicho que afirma “Hombre refranero: tonto y majadero”, las referencias al refranero son imprescindibles para dar a cada uno lo suyo. En efecto, es más justo citar el sentido común de la sabiduría popular que la “ocurrencia” de un docto colega -por muy angloparlante que sea- que afirma algo que ya está dicho aunque con otras palabras, generalmente de manera menos poética, menos certera, más complicada y menos general.

23.- Como es el caso de los médicos y sus característica ilegible grafía en las recetas; o las diferentes tribus urbanas: los “chelis”, los “pijos”, los “macarras”, etcétera.

1. Aplicar un protocolo en cada grupo de comunicación.
2. Asumir un sistema de claves específica con la que conseguir economías; que pueden ser unos prefijos en los asuntos de los mensajes.

3.5.1. Los prefijos en los asuntos de los mensajes electrónicos

El uso de prefijos en los asuntos tiene la gran ventaja de que identifican el tipo de mensaje.

Por ejemplo:

¿da? puede significar que el mensaje requiere una manifestación del acuerdo o desacuerdo con una propuesta, que es lo que lo justifica.

No vale en estos casos que a los consultados “les parezca bien” la propuesta, porque esa manifestación tiene dos connotaciones negativas:

- a) Conlleva una implícita autoconsideración de superioridad jerárquica.
- b) No implica la asunción de un compromiso.

72 h puede significar que se insta a los consultados a que respondan en un plazo de 72 horas, debiendo tener convenido con claridad a contar desde cuando:

- a) Desde que se emite el mensaje.
- b) Desde que se recibe.

Cabe señalar que la primera alternativa es la más involucradora, y conlleva un hábito de conexión habitual de los interlocutores.

¿da? N° puede significar que en una consulta que conlleva la transmisión de un mensaje acordado por un grupo de n personas, el que hace el n-simo, si está de acuerdo, habiéndolo estado los n-1 que le han precedido en la manifestación, basta con qué se manifieste remitiendo a quien proceda el texto del mensaje que ha sido objeto de acuerdo.

3.6. La aplicación de sistemas específicos de seguridad electrónica

Al margen de la protección de los virus electrónicos que hay que combatir con todo tipo de aplicaciones informáticas que hay que actualizar periódicamente, e incluso puntualmente, según las circunstancias, algunas operaciones de comunicación específicas a través de INTERNET han permitido desarrollar sistemas de seguridad. Concretamente las comunicaciones que se materializan en acciones como las compras o ventas, votaciones, etcétera.

En efecto, en estos casos, y, en todos, es preciso tener un sistema de cautelas sobre:

- La recepción de los datos.
- El almacenamiento de datos en ficheros.
- El tratamiento de los datos.

3.6.1. La firma electrónica

Es fácil entender que si la nueva Ley financiera²⁴ ya establece la obligación de usar de esta herramienta para hacer operaciones en el mercado financiero, será muy factible disponer de una herramienta análoga en ámbitos de decisión más reducidos como son las organizaciones, especialmente si las decisiones requieren determinadas cautelas.

3.6.2. La certificación electrónica

Análogamente, si en un ámbito tan frágil como el mercado y el sistema financiero, en el que disponer de “información privilegiada” puede dar al traste con su eficiencia, se introducen cautelas y sistemas de protección –como el que se denomina “las murallas chinas”- de la disponibilidad de la información para mantener la transparencia cuando se opera electrónicamente –no sólo con el dinero electrónico-; sistemas como la certificación electrónica, esa herramienta puede aplicarse a la comunicación dentro de las organizaciones que tengan que velar por garantizar la transparencia de sus asuntos.

3.6.3. La caja negra electrónica

En todo caso es preciso dotar a las organizaciones de sistemas para controlar a los administradores y controladores de los sistemas de información: los técnicos y especialistas que gestionan las páginas, que tratan los cuestionarios, que gestionan los ficheros que se forman al almacenar las decisiones individuales manifestadas, etcétera; ya que delante de ellos discurre todo el discurso y, tienen, como consecuencia de su tarea, el control de los datos; por tanto, la capacidad de conocerlos y de manipularlos.

Es preciso establecer unos sistemas de deontología profesional muy escrupulosos, estrictos y rigurosos.

El problema que se plantea es análogo al que podría darse si en la democracia política convencional se resintiera por el “pucherazo” de los presidentes de las mesas electorales y los interventores.

Conviene que haya auditores del sistema y controladores de los que trasiegan con la información.

24.- Disposición adicional octava. Celebración de convenios para la obtención de certificados electrónicos. JEFATURA DEL ESTADO. LEY 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero (La Ley Financiera). B.O.E. del 23, que entra en vigor a partir del 24. <http://www.boe.es/boe/dias/2002-11-23/seccion1.html>.

4.- Conclusiones

Los modos de distribuir las noticias y de promocionar y generar discusiones a través de INTERNET, como son:

1. El correo electrónico, con la posibilidad de “Responder”, y especialmente de “Responder a todos” (manteniendo el control de todos los testigos) y el re-enviar.
2. Las páginas o sitios libremente creados.
3. El tablero de boletines y la denominada INTRANET o red interna de comunicación lo llevan los operadores del sistema, que se encargan del mantenimiento de las máquinas y de las aplicaciones que funcionan durante la activación de ambos sistemas de comunicación.
4. Las salas de conversaciones simultáneas ha producido un crecimiento muy rápido de los sistemas de participación en cualquier proceso de toma de decisiones de cualquier tipo de personas en cualquier tipo de organización.

Se asiste a un declive de las instituciones derivado de la generalización de la disposición de la información que disuelve sus fundamentos y, en el mejor de los casos, se transforman en organizaciones.

Estos fenómenos están afectando sobre todo a las personas que están envueltas en lo que es específico de cada organización: el proceso de producción. En consecuencia, incluso cuando esas personas no sean socios desde el punto de vista legal pueden serlo “de hecho”.

Hay que considerar las ventajas y desventajas de implantar la generalización de INTERNET frente a la reducción de los órganos intermedios para delegar en el área de la toma de decisiones en la organización.

Se trata de reducir el número de personas que gestionan los datos, y pueden distorsionar los flujos de información.

Este es también el futuro de muchos órganos que han sido creados para implantar la delegación entre la asamblea (en cualquier clase de organización: empresarial, política, social, ciudadana, etcétera) y la línea de producción e ejecución de decisiones.

Aplicándolo al ámbito político, se puede pensar –y es una realidad incipiente- la implantación de los *referenda* en lugar del proceso de delegación que está desarrollado a través de los partidos políticos (por supuesto con su oposición porque su función mediadora –y acaparadora- deja de tener sentido).

Se muestra:

1. Como la destrucción del sistema de delegación (que fue necesario en el pasado) restaura el sentimiento de participación.
2. Y, también como el incremento en el uso de esta clase de sistemas de comunicación (la materialización de la telepatía) capta el interés de los usuarios hasta el punto de mejorar sus propias reglas y sistemas de códigos en cualquier clase de sistema de comunicación.

Lo innecesario de la presencia física (que se manifiesta en tantos sistemas de producción y se conoce como “teletrabajo”) para participar en el proceso de información y toma de decisiones es otro factor que ayuda, sobremanera, a su implantación. Se puede ahorrar el tiempo de las reuniones a favor del tiempo necesario para atender cada aspecto concreto sobre el que decidir, a medida que vayan apareciendo.

Aparecen varios problemas nuevos; pero pueden ser rápidamente resueltos con la instauración de nuevas soluciones ayudadas por la implantación de mecanismos como:

1. La generalización de la certificación electrónica de identidad.
2. El control de la privacidad de las contraseñas.
3. El control de ambos: la gente y el proceso involucrado con los ficheros que contienen los resultados de las votaciones.

Por la otra parte es necesario el uso de muy simples y muy claros modos de expresar puntos, ideas, causas y consecuencias; códigos simplificadores y cuestionarios cerrados son más preferidos que los abiertos con el problema añadido de que puede ser argumentado si están bien o mal redactados.

5.- Bibliografía²⁵

ALFONSO SÁNCHEZ, Rosalía. *La integración cooperativa y sus técnicas de realización: la cooperativa de segundo grado*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2000.

ALFONSO, Rosalía. La cooperativa de segundo grado como tipo de sociedad cooperativa. Estudios SÁNCHEZ CALERO, V. Madrid, 2002, pp. 4589-4593.

ARCAS LARIO, N. Proceso de formación y Desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. *REVESCO*, 73, 2001, pp. 7-24.

ARCAS LARIO, N.; MUNUERA ALEMÁN, J.L.; HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. Beneficios de las Cooperativas Agrarias de Segundo Grado: Contribución a los objetivos de sus socios. *REVESCO*, 76, 2002, pp. 7-26.

25.- Para un detalle de la bibliografía de los miembros de la Escuela de Estudios Cooperativos consultar:
http://www.ucm.es/info/eec/La_investigacion_las_publicaciones.htm

CHOMSKY, Noam. Language = Communication? Not Necessarily. *The English Journal*, June 1987: 136-40.

CHOMSKY, Noam. Language and Problems of Knowledge. Linguistic Agency University of Duisburg (LAUD) Series A, Paper no. 181. Duisburg, W. Germany, 1987. (From paper delivered at conference in Madrid, April 28 1986; reprinted in *Synthesis Philosophica* 3, no. 5 (1988): 149-75; reprinted in *Teorema* 16/2, 1997: 5-33).

CHOMSKY, Noam. Mental Constructions and Social Reality. In *Knowledge and Language*, edited by Eric Reuland and Werner Abraham, 29-58. Dordrecht: Kluwer Academic, 1993; reprinted in *Current Papers of Noam Chomsky*, ed. by Jin Soon Cha. Seoul: Sookmyung Women's University, 1993

ESPAÑA. LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. *B.O.E.* n.º 170, de 17 de julio.

GABINETE DE ESTUDIOS Y PROMOCIÓN DEL COOPERATIVISMO SANITARIO: Cooperativismo Sanitario de Segundo Grado, en VI Jornadas de Sanidad y Cooperativismo, Gabinete de Estudios y Promoción del Cooperativismo Sanitario, Santander, 1987.

GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos. 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)*, n.º 56 y 57, 1988-1989, pp. 83-121.

GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos. La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas. En: VARIOS. *Las empresas públicas, sociales y cooperativas en la nueva Europa, XIX Congreso Internacional de la Economía Pública, Social y Cooperativa*. Valencia: CIRIEC-España, 15-17 de junio de 1992, pp. 419-442. I.S.B.N. 0213-8093.

GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos. La intercooperación como fin y como regla de la Economía Social. VARIOS. En: *I Congreso de Economía Social de Galicia*, Vigo, 9 a 11 de mayo de 1991. Santiago de Compostela: Dirección Xeral de Traballo de la Consellería de Trabajo e Servizos Sociais, pp. 435-462. Depósito Legal: C- 1136-91.

<http://cog.kent.edu/archives/mondragon/msg00046.html>

<http://www.ayuntamientojun.org/>

<http://www.clcr.org/publications/index.php>

<http://www.fortunecity.com/skyscraper/mozilla/58/elcorreo.htm#3>

<http://www.interville.org>

<http://www.linex.org/>

ITURRIOZ DEL CAMPO, J. La rentabilidad de las Sociedades Cooperativas en los procesos de integración mediante una Cooperativa de segundo grado. *REVESCO*, 78, 2002. pp. 27-50.

- ITURRIOZ DEL CAMPO, J.R. La integración de las sociedades cooperativas del sector de la salud. La cooperativa de segundo grado de la salud. En: Teodoro LUQUE MARTÍNEZ (Ed.). La empresa en una economía globalizada. Retos y cambios. Ponencia al X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Granada: Universidad de Granada, 11-14 de junio de 1996, vol. I-B, pp. 534-545. I.S.B.N. 84-87555-98-5.
- ITURRIOZ DEL CAMPO, Javier Ricardo. La integración de las sociedades cooperativas en el sector de la salud. La cooperativa de segundo grado de la salud. INFOSOC, nº.0, Madrid, julio de 1997. Infosoc [en línea] [consultado el 8 de septiembre de 1999]. Disponible en INTERNET: http://members.xoom.com/_XOOM/infosoc/199707/199707ci.htm
- JEFATURA DEL ESTADO. LEY 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero (*La Ley Financiera*). B.O.E. del 23, que entra en vigor a partir del 24. <http://www.boe.es/boe/dias/2002-11-23/seccion1.html>
- JULIA, J.F.; SERVER, R.; FERNÁNDEZ, M. Las sociedades cooperativas agrarias. En J. BAREA; J.L. MONZÓN. *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*. Valencia: CIRIEC-España, 1996, pp. 17-75.
- MATA, J.A. *Metodología para la organización de una Cooperativa de Servicios de segundo grado*. A.E.C.O.O.P., Asociación de Estudios Cooperativos, Madrid, enero-abril 1971, nº 23, pp. 3-54.
- MONTERO GARCÍA, Andrés. *El Cooperativismo Agroalimentario y formas de integración*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1999, 2ª ed. ampliada y revisada, 381 p.
- MONTERO GARCÍA, Andrés. *El cooperativismo de 2º Grado*, Informaciones SEA, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1988.
- SENADO. CONCLUSIONES DEL INFORME APROBADO POR LA COMISIÓN DE INTERNET. Declaración de Derechos de Internet del Senado. Aprobado el 9 de Diciembre de 1999 por la Comisión Especial de Redes Informáticas del Senado. http://www.internautas.org/documentos/decla_dere.htm
- VARIOS. *Cooperativismo Sanitario de Segundo Grado*. VI Jornadas de Sanidad y Cooperativismo, Elaia, Barcelona, 6 y 7 diciembre de 1987.
- VÁZQUEZ, M.J. *Las cooperativas de segundo grado: peculiaridades societarias*. Valencia. 2002, pp. 52 y 53.
- WATZLAWICK, Paul. *Teoría de la comunicación humana*. HERDER.
- ZABALETA, M.J. Las cooperativas de segundo grado en Mondragón y Anexos: El Congreso Cooperativo. Bases para su constitución; El Consejo de Grupos. Bases para su constitución, en VARIOS: Asociacionismo cooperativo, Asociación de Formación Social, Documentación Técnica nº extra/1 Madrid, diciembre 1985, pp. 169-195.