



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº 40, abril 2002, pp. 43-71**

# **El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial “tipo O”**

**Alfonso Carlos Morales Gutiérrez**

ETEA - Universidad de Córdoba

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial “tipo O”

**Alfonso Carlos Morales Gutiérrez**

Profesor del Departamento de Economía, Ciencias Jurídicas y Sociología de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales (ETEA) adscrito a la Universidad de Córdoba

## RESUMEN

*Los efectos de la participación de los trabajadores en las organizaciones han sido evaluados y reconocidos como positivos desde todos los puntos de vista. Los paradigmas motivacionales, de relaciones industriales, y empresariales confirman, bajo determinadas condiciones, teóricamente y empíricamente esta evidencia. El problema hoy día no estriba en su necesidad -compartida por los diversos estamentos de la organización- ni en la creación de ámbitos donde desarrollarla -grupos de trabajo, task-force- sino en la voluntad de ejercerla responsablemente. El acceso a la propiedad junto con una política de dirección participativa -Teoría O (Ownership) se plantea desde este punto de vista como otra alternativa que conjuga mejora de las decisiones, incentivos para desarrollarlas e implicación en el destino de la organización.*

**PALABRAS CLAVE:** Participación, democracia económica, cooperativas, teoría O, trabajo asociado, compromiso organizativo.

**CLAVES ECONLIT:** L290,J540, M190, P130.

## **L’imaginaire social de la participation et le modèle coopératif comme archétype d’entreprise “type O”**

**RÉSUMÉ:** Les effets de la participation des travailleurs dans les organisations ont été évalués et reconnus comme étant positifs sous tous les points de vue possibles. Les paradigmes motivationnels, des rapports industriels et des entreprises ratifient sous certaines conditions, théoriquement et empiriquement, cette évidence. Le problème d’aujourd’hui ne réside pas dans ce besoin de participation – partagé par les différentes classes de l’organisation – ni dans la création de milieux pour la développer – groupes de travail, task-force – sinon dans la volonté de l’exercer d’une façon responsable. L’accès à la propriété ainsi qu’une politique de direction participative – Théorie O (Ownership) - sont considérés sous ce point de vue comme une autre alternative qui combine une amélioration des décisions, des stimulants à leur développement et l’implication dans le destin de l’organisation.

**MOTS CLÉ:** Participation, démocratie économique, coopératives, théorie O, travail associé, compromis organisationnel.

## **The collective social concept of participation and the co-operative model as business archetype “O”**

**ABSTRACT:** The effects of worker participation have been evaluated and recognised as positive from all points of view. This evidence is confirmed, under certain conditions, by the motivational, industrial and business relations paradigms. The problem faced today does not lie in its necessity – shared with the diverse spheres of the organisation – nor in the creation of areas in which to develop it – working groups, task forces – but rather in the will to exercise it responsibly. The access to ownership, together with a policy of participative management -the “O” (Ownership) Theory- is formulated from this point of view as an alternative which improves the conugation of decisions, incentives for their development and implication in the destiny of the organisation.

**KEY WORDS:** Participation, economic democracy, co-operatives, O theory, associated work, organisational commitment.

## 1.- El nivel económico y organizativo de la participación<sup>1</sup>

La participación constituye una de las aspiraciones sociales más emblemáticas de nuestra civilización. Su vigencia en el ámbito político –aún por desarrollar plenamente– constituye un desafío permanente a nivel económico y organizativo. Sujeta a numerosas acepciones<sup>2</sup>, concepciones culturales, interrelaciones con elementos jurídicos regulados y regulables, y expectativas por parte de diferentes actores, suscita debates, quejas, y demandas casi siempre parcialmente satisfechas.

En efecto, la participación es un elemento crítico para cuestionar el sistema predominante en el terreno económico. Existen voces discordantes que insisten precisamente en este aspecto cuando se refieren a las ineficiencias –de asignación, keynesianas y de tipo X (Schweickhart, 1997)- del sistema de mercado proponiendo una de ellas, las ineficiencias que Harvey Leibenstein (1966) denominó como X, las de mayor impacto<sup>3</sup> a juicio de algunos economistas (Leibenstein 1987; Vanek, 1989). Si asumimos este planteamiento la vigencia del debate de la democracia económica y las posibilidades de las empresas fundamentadas en la participación de los trabajadores para soslayar el problema resulta incuestionable.

El objetivo del trabajo consiste, en primer lugar, en situar la participación desde una perspectiva amplia como imaginario social diferenciando los enfoques más utilizados, y en segundo lugar, situar en dicho esquema los nuevos modelos que han surgido y que adoptan perspectivas integradoras, definiéndonos sobre todo en la que se ha venido a denominar como *Teoría O*.

1.- Una primera versión de este trabajo fue expuesto como ponencia titulada *De la Teoría Z a la Teoría O: participación y compromiso en el grupo de trabajo "Participación en las organizaciones" dentro del Congreso de Sociología celebrado en Salamanca los días 19 a 22 de Septiembre de 2001.*

2.- En el ámbito organizativo se utilizan gran variedad de términos para referirse a la participación de los trabajadores en sus organizaciones de trabajo que acentúan diferentes aspectos de su contenido. Entre otros: control obrero, democracia en la empresa, cogestión, autogestión, dirección participativa.

3.- El impacto de estos tres tipos de ineficiencia no es homogéneo. Vanek (1989) se refiere a ellos, analógicamente en relación a su importancia, como pulgas, co-nejos y elefantes, comparando este último con el efecto de las ineficiencias X.

## 2.- El imaginario social como método para conceptualizar la participación organizativa

### 2.1.-LA CONSTRUCCIÓN DEL IMAGINARIO SOCIAL

En primer lugar vamos a establecer y describir la construcción de un esquema comprensivo de la participación como *hecho* social a nivel empresarial que refleje los mecanismos de creencias por los cuales los sujetos construyen dicha *realidad* social y explican el *orden* social en la organización. En efecto, en cualquier hecho social en el ámbito de la organización, los individuos tienen que jugar con unas reglas públicas (orden social) pero los árbitros –directivos, líderes,...etc- a veces sancionan según un reglamento sólo conocido por ellos (realidad social): ese reglamento se fundamenta en un sistema de creencias construido socialmente y que es preciso desvelar para comprender todo lo que ocurre. Este sistema de creencias se denomina en sociología como *imaginario social*.

El aspecto intangible de este propósito implica un inconveniente considerable. En una sociedad acostumbrada a la constatación positivista, la formulación de esquemas mentales no tienen, en principio, el atractivo de un estudio empírico. Pero hemos de asumir el reto de comprender la realidad con el único apoyo de reconocerla como en un espejo aunque su nitidez no sea la obtenida a través de datos cuantitativos. Frente a estos problemas hemos considerado oportuno utilizar una metodología que gráficamente ayude a vislumbrar el alcance de los conceptos utilizados<sup>4</sup> en este trabajo (J. L. Pintos, 1995). El método consiste en situar en el espacio que circunscribe una elipse (dos ejes y dos puntos focales) por un lado, las dos dimensiones más relevantes de un hecho social –la dimensión temporal y su nivel de institucionalización-, y por otro, localizar en el eje temporal los dos focos o puntos de interés que suscita el hecho analizado.

En nuestro caso -la participación organizativa- se han considerado como elementos importantes de su realidad social: la *legitimidad* y su consideración política, y la *viabilidad* –dado que nos encontramos con organizaciones con fines económicos- En efecto las principales proposiciones que han motivado el uso de la participación son dos. La primera es básicamente valorativa, menos susceptible de verificación, y es su concepción como valor: en las sociedades democráticas los trabajadores tienen derecho a participar en las organizaciones que los contratan, y ello otorga legitimidad social a las organizaciones que lo asumen. La segunda es de carácter fáctico -esto es, comprobable-, y se refiere al hecho de que la participación suele producir una mayor productividad y por tanto contribuye a la viabilidad de la organización cuando ésta actúa en el mercado.

4.- El profesor J. L. Pintos (1995) la utiliza en su obra *Los imaginarios sociales. La nueva construcción de la realidad social para explicar los fenómenos de la violencia en el País Vasco o de la religión en Galicia*.

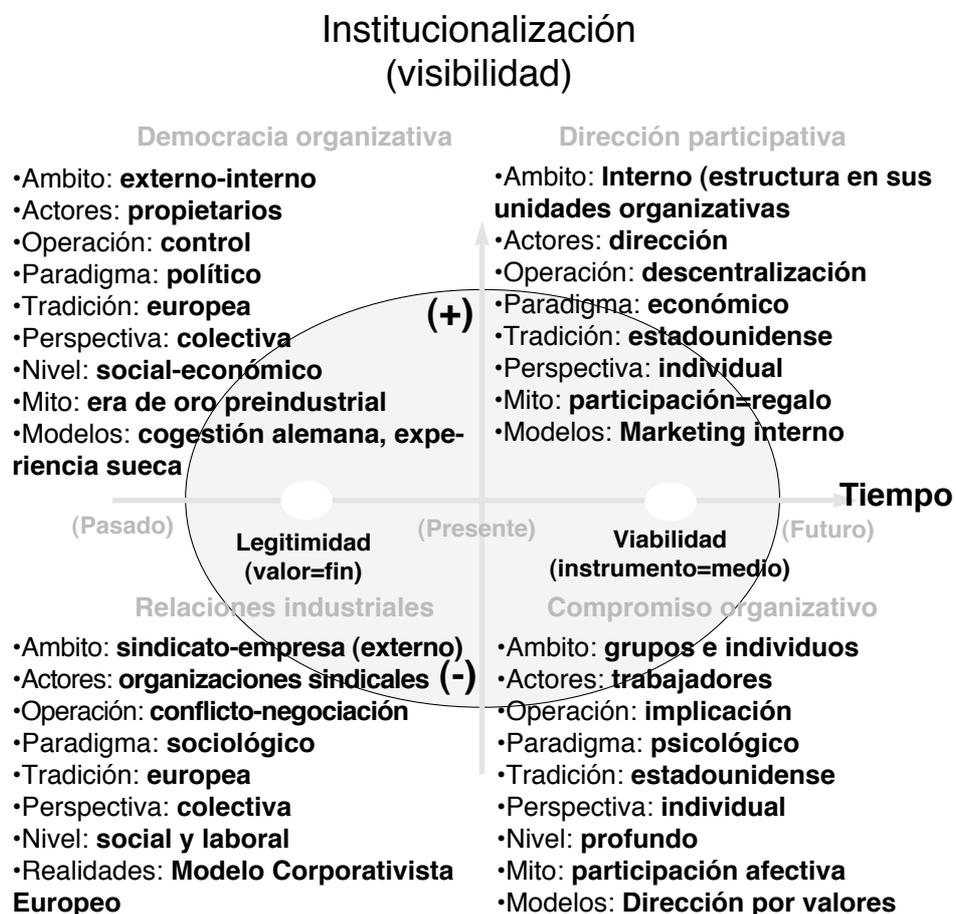
Con el objeto de establecer diferencias entre dichas perspectivas sobre la participación, se han identificado una serie de aspectos que resaltan sus peculiaridades teóricas. Estos elementos fueron los siguientes:

- ◇ **1) Niveles.** Cabría distinguir diferentes aspectos donde la participación de los miembros de una organización empresarial es posible: *económico* (beneficios), *político* (propiedad), *laboral* (decisiones en el puesto), *profundo* (implicación y compromiso), y *social* (toma de decisiones en la gestión). Aunque nuestro enfoque aborda sobre todo este último aspecto, las dimensiones consideradas sobre la participación enfatizan más unos niveles que otros..
- ◇ **2) Ámbito.** Puede que la participación se circunscriba a una esfera interna de las organización -hacia relaciones *intraorganizativas*-, o en su caso extienda su campo e implique a agentes externos, y por tanto, afecte a sus relaciones con otras organizaciones (ámbito *interorganizativo*).
- ◇ **3) Actores.** Se trataría de destacar los principales protagonistas –demandantes o demandados- de la relación participativa –sobre todo en el ámbito interno- entre los pueden situarse la dirección, los accionistas, y los subordinados, entre otros.
- ◇ **4) Paradigma.** Intentamos adscribir la perspectiva de la participación hacia un enfoque epistemológico (político, económico, psicológico,...) que más haya enriquecido esta dimensión, a tenor de la literatura teórica y empírica existente.
- ◇ **5) Operaciones.** Nos referimos a las principales acciones en las que se concentran las energías de la participación organizativa. Así, por ejemplo, la participación puede concentrarse en diferentes aspectos: insistir en delegar decisiones en otros, lograr determinadas concesiones o en cumplir una serie de expectativas.
- ◇ **6) Tradición.** Los intereses culturales desde donde se producen aportaciones al estudio de la participación no son casuales. Obedecen a la existencia de una determinada jerarquización de los valores sociales. Reflejamos indirectamente este aspecto cuando indicamos la procedencia predominante de los autores –sobre todo europea y estadounidense- que han enfocado el estudio de la participación en una dimensión concreta. Obviamente se trata de un aspecto interrelacionado estrechamente con el aspecto que hemos denominado como paradigma.
- ◇ **7) Perspectiva.** Hace referencia a su incidencia en una dimensión individual o colectiva.
- ◇ **8) Mitos:** Crozier (1970) señala que para aproximarse al sentido de una auténtica participación han de superarse algunos mitos. Nosotros ubicamos precisamente los mitos que este autor resalta en alguno de los cuadrantes resultantes de nuestros análisis. Los principales mitos

serían el de la edad de oro preindustrial, el de la participación afectiva y el de la participación como regalo de la dirección.

- ◇ 9) **Modelos.** Existen modelos teóricos o experiencias concretas que se pueden situar –con mayor o menor aproximación– en alguna de las dimensiones analizadas.

### Figura 1: El imaginario social de la participación



## **2.2.-LA APLICACIÓN DEL MODELO DE IMAGINARIO SOCIAL A LA PARTICIPACIÓN: DIMENSIONES BASICAS**

Una vez establecidos los focos, queda por situar en los cuadrantes que se obtienen del cruce de los dos ejes principales, aquellos aspectos relevantes que según la combinación temporal y su nivel de visualización nos ayudan a comprender el imaginario social de la participación. Los principales aspectos resaltados fueron los siguientes: la participación desde el enfoque de relaciones industriales, la participación como aspiración política, la participación como estrategia empresarial, y por último, la participación como aspiración humana -a nivel individual (Figura 1). Pasemos a describirlos brevemente.

### **2.2.1.- La participación como demanda laboral: la superación de una injusticia social**

Desde los albores de la sociedad industrial, la necesidad de democratizar laboralmente las organizaciones ha contado con apasionados defensores: las organizaciones sindicales y socialistas promovieron sus principios, colonias mal llamadas *utópicas* intentaron su aplicación, manifiestos políticos describieron su alcance y ciertos intelectuales presentaron algunas propuestas al respecto (Pateman, 1970; Ramsay, 1977). Según Spinrad (1984,201), la orientación común de estas tentativas, cualesquiera que fueren sus motivaciones, radicaba en el deseo de hacer del principio de la autogestión una realidad en el lugar en el que las personas pasan una buena parte de su tiempo, promoviendo alternativas a la alienación y deshumanización consecuencia de las organizaciones industriales modernas y, sentando a su vez, las bases de una sociedad más justa y de individuos más libres y realizados.

Por tanto, la primera dimensión de la aplicación del imaginario social a esta realidad organizativa la hemos denominado *participación desde el enfoque de relaciones industriales*. Se ha situado temporalmente orientado más hacia el pasado como un enfoque de baja institucionalización<sup>5</sup>, predominante en la tradición europea y que se contempla, sobre todo, desde un paradigma sociológico. Esta dimensión tendría como agentes a los protagonistas de las relaciones industriales -los sindicatos y la dirección de la empresa- en una permanente situación conflictiva, por lo que la principal operación sería la superación de dichos conflictos mediante la negociación. Estos aspectos podrían situarse a un nivel *interorganizativo* –las organizaciones sindicales serían agentes exógenos- y por tanto, localizados en un ámbito externo a la organización.

No es el objeto de este trabajo señalar los numerosos trabajos realizados sobre el enfoque denominado de *relaciones industriales*. Sin embargo para equilibrar el modelo conceptual que se presenta en esta trabajo respecto a otras dimensiones que describiremos seguidamente, hemos seleccionado

5.- La presencia sindical es una realidad en la gran empresa de los países occidentales. Desde ese punto de vista no sería correcto situarlo en este cuadrante sino más arriba. Sin embargo, si consideramos las bajas tasas de afiliación sindical en el población laboral, por un lado, y la amplia realidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas en donde la presión sindical es nula, el posicionamiento en este cuadrante sería mucho más plausible.

el estudio de Crouch y Pizzorno (1978) dada su amplitud y perspectiva<sup>6</sup>. El tema de la participación organizacional se aborda desde la perspectiva de la descentralización de las decisiones industriales y los consiguientes procesos de institucionalización de las negociaciones colectivas. En opinión de los autores, las posibilidades de participación obrera se habrían acentuado considerablemente, en los países objeto de estudio, como consecuencia de las oleadas de huelgas que se produjeron a finales de la década de 1960. En consecuencia, se habría producido: 1) un mayor interés en todas aquellas cuestiones que rodean la negociación colectiva, 2) un creciente afán por parte de los trabajadores por controlar el entorno laboral inmediato y 3) grandes esfuerzos legales para institucionalizar nuevas estructuras organizacionales y ampliar su alcance.

### 2.2.2.-La participación y el gobierno de la organización: La democracia organizativa

La participación es el exponente de una serie de valores –individualismo versus colectivismo– como ha demostrado Hofstede (1988). De hecho existen sistemas culturales en donde se ha propiciado favorablemente una mayor grado de institucionalización de los mecanismos de participación hasta interiorizar sistemas de representación. Este es el caso del modelo de cogestión alemana (Utz, 1986) y del modelo de la democracia industrial sueca (Gyllenhammar, 1977) donde se añade a la visión integradora del trabajador, su contribución a los diferentes órganos de poder en la empresa. La participación se concibe y desarrolla, por tanto, en los consejos de trabajadores y, a través de las discusiones y debates inter e intra-departamentales. Por ello, extiende su ámbito de acción de forma ostensible, pero al mismo tiempo se combina con otros niveles participativos como el enriquecimiento del trabajo, para llegar a aumentar de forma independiente la satisfacción laboral y la producción.

Las experiencias de cogestión y representación obrera configuran la segunda dimensión del imaginario social de la participación organizativa –situado más en el presente y en el futuro– y que hemos denominado como *democracia organizativa*. Se trataría de una corriente humanista que considera que el trabajador desea aportar una contribución eficiente y activa en sus empresas siempre y cuando le sea reconocida sus aportaciones y las tareas que se le asignen le resulten intrínsecamente interesantes. Esta dimensión tiene como agentes a los protagonistas de las relaciones de propiedad –los accionistas y la dirección de la empresa o el trabajador-accionista, en su caso– y como principal operación la toma del control sobre la gestión a largo plazo de la organización –así como la participación a nivel económico en sentido estricto–. Estos aspectos podrían situarse a un nivel *interorganizativo*, y por tanto, en un ámbito externo a la organización. Dadas las connotaciones del enfoque puede englobarse en esta dimensión el mito que Crozier (1970) denominaba de la *edad de oro preindustrial*. De alguna forma se concebía la participación como un sueño romántico, propio de las comunidades primitivas, en las que la fraternidad tribal aparecía como un prototipo a obtener, olvidando que es una participación instintiva, si no inconsciente, que implica la ausencia de diferenciación en el interior del grupo y que estaba acompañada por una presión muy grande sobre el individuo.

6.- Efectivamente, en este trabajo los autores se propusieron analizar la evolución de los sistemas de relaciones industriales (actividad obrera, huelgas y estrategias gubernamentales) de seis países europeos (República Federal Alemana, Reino Unido, Países Bajos, Francia, Italia y Bélgica) desde las movilizaciones obreras de 1968.

### **2.2.3.- La participación como estrategia empresarial: una forma de aumentar la eficacia de la estructura**

Otra perspectiva de la participación la encontramos en el modelo de *relaciones humanas* configurado a partir de las experiencias de Elton Mayo en Hawthorne -de 1924 a 1936-, o las contribuciones realizadas por la Psicología Social y acontecimientos tales como la crisis económica del 29. Tras este planteamiento existe como objetivo la eliminación de la resistencia a la autoridad formal y el aumento de la productividad mediante la participación -eso si limitada-. La antropología que subyace tras este modelo es la de un ser social -importancia del grupo- cuyas necesidades, metas, actitudes, valores y creencias precisaban para configurarse de las relaciones interpersonales. Posteriormente se desarrolla el *modelo de los recursos humanos* que se configura a partir de la aparición de una serie de autores situados en una vertiente más humanista del trabajo -Argyris, McGregor o Lickert- y que entienden la participación como un medio para perfeccionar la toma de decisiones, mejorar el desempeño y provocar una mayor satisfacción en los empleados. De la mera escucha y consideración del trabajador se pasa a la percepción del empleado como fuente de recursos inexplorados por la empresa.

Este es el enfoque que ha predominado en los EEUU –aunque posteriormente también haya influido enormemente en otros países anglosajones- y que se corresponde con la distribución del poder tal y como se concibe en el sistema capitalista y de la economía libre de mercado. Desde esta aproximación, los que detentan el poder -empresarios y directivos- lo delegan en los que con ellos colaboran para ciertas realizaciones concretas.

Este sería precisamente el enfoque que encuadramos dentro de la tercera dimensión del imaginario social de la participación organizativa –situado más en el presente y en el futuro-: su capacidad para aumentar la eficacia organizativa y que se denomina, en términos generales como *dirección participativa*<sup>7</sup>. Esta dimensión tendría como agentes sobre todo a los protagonistas de las relaciones organizativas internas -los directivos y los trabajadores-. En este modelo el trabajador se contempla desde una perspectiva individual más que colectiva y no considera su participación en las esferas del gobierno de la empresa. La principal operación serían los procesos de descentralización<sup>8</sup> (delegación) que sitúan el control y el poder de decisión repartido entre dichos agentes. Todos estos aspectos pueden englobarse a nivel *intraorganizativo*, y por tanto, en un ámbito interno a la organización.

En esta dimensión podría situarse el mito de la participación como *regalo de la dirección* fundamentada, de hecho, en la aceptación de la desigualdad. Sin embargo habría que considerar que participar también tiene sus costes: puede ser una sobrecarga laboral, un compromiso emocional y un

7.- Algunos autores han contemplado como estrategias dentro de este enfoque la Dirección por Objetivos, el Plan Scanlon o diversas formas de reestructuración del trabajo tales como enriquecimiento de tareas, grupos autónomos de trabajo, horario flexible y rotación (ver Romero Ramírez y González González, 1999). Nuestro enfoque es más restrictivo.

8.- Henry Mintzberg (1984) al analizar el tema de la descentralización en el diseño organizacional, distingue claramente la dirección participativa de la democracia organizativa. La primera es un sistema directivo que se basa, como ya se ha dicho, en la delegación del poder. En tanto que la segunda alude al reparto del poder y su igualación mediante la implantación de estructuras democráticas en las que se produce una completa descentralización horizontal: el poder no se basa en el puesto o en los conocimientos, sino en el mero hecho de pertenecer a la organización.

desestabilizador de las relaciones personales. En general, la participación en la empresa debería ser recompensada monetariamente, en poder y en oportunidades futuras, porque efectivamente, supone un coste para el sujeto.

En ocasiones, se ha visto en la participación una fórmula mágica capaz de solucionar todos los problemas de las empresas; un todo terreno que los directivos pueden emplear sin preparación previa alguna y que traerá consigo una mayor productividad y una mejora sustancial de las relaciones humanas. En otras ocasiones, la participación ha sido considerada, desde este punto de vista, como una irresponsabilidad directiva o como una abdicación de las prerrogativas dirigentes. Algunos autores, perciben la participación como un truco, con el objetivo de manipular a la gente haciéndole creer que interviene en la toma de decisiones; se utiliza, para hacer que las personas se sientan importantes, entre otros aspectos ante la ilusión de una pretendida democratización<sup>9</sup>, cuando en realidad no lo son tanto (McGregor, 1979).

A nivel empírico los efectos de la eficacia de una mayor participación de los trabajadores a este nivel (sobre todo táctico y operativo) ha sido objeto de numerosas investigaciones (así se han manifestado, entre otros, Likert, 1961; Sashkin, 1973; Bragg y Andrews, 1973). El estudio del Departamento de Salud, Educación y Bienestar de los Estados Unidos de 1973, concluye al respecto de forma rotunda: *En ninguno de los casos de los que tenemos constancia, el esfuerzo por aumentar la participación del trabajador ha producido un descenso, a largo plazo, de la productividad* (United States Department of Health, Education and Welfare, 1973). Nueve años más tarde, al analizar su recopilación de estudios empíricos, Jones y Svejnar (1982) informan que parece ser que existe un apoyo consistente a la postura que dice que la participación de los trabajadores en la dirección origina una productividad más elevada. Este resultado viene avalado por una diversidad de aproximaciones metodológicas, usando diversos datos y durante periodos de tiempo diferentes. Alan Blinder (1990) publicó un conjunto de investigaciones que apoyan esta tesis, y llega a la misma conclusión<sup>10</sup>.

Un modelo teórico que deriva desde el enfoque de la dirección participativa en el ámbito de los recursos humanos es el denominado como *marketing interno*<sup>11</sup> (B. Collins 1991, I. Quintanilla y T. Bonavía, 1993; C. Hales, 1994). Se trataría de un conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea

9.- En efecto, la dirección participativa difícilmente puede calificarse de democratización estricta. Esta no dependería de la generosidad de los que detentan el poder formal, sino que el poder se distribuye de manera constitucional por toda la organización. Charles Perrow (1961) ha planteado esta cuestión con rigor al afirmar que: el término dirección participativa abarca los sprays higiénicos que supuestamente reducen la alienación, pero también está relacionado con la sensación de impotencia. Se consulta a las órdenes inferiores respecto de las decisiones, se las estimula incluso para que tomen las suyas propias en ciertos campos, supeditadas al veto de los superiores. El veto es importante; es como decir que tenemos un sistema de gobierno democrático en el que la gente vota a sus líderes pero supeditados al veto de los que ostentan el poder. Los trabajadores y los directivos pueden expresar sus opiniones, hacer sugerencias y presentar argumentos, y no cabe la menor duda de que ello es sumamente positivo. Se supone, que así el superior toma decisiones mejores, pero sigue siendo él quien las toma. (Perrow, 1961).

10.- Levine y Tyson (1990: 203-204), por ejemplo, resumen sus análisis de unos cuarenta y tres estudios distintos con estas palabras: Nuestra valoración global de la literatura empírica de la economía, de las relaciones industriales, de la conducta organizativa y de otras ciencias sociales, es que la participación normalmente conduce a unas pequeñas mejoras a corto plazo en la realización y a veces conduce a mejoras significativas y duraderas... Casi nunca hay un efecto negativo.

11.- Este modelo parte de la premisa de la existencia tanto de mercados internos como externos. Así, de la misma forma que el marketing constituye una función esencial para el desarrollo de la empresa a nivel externo, existen una serie de actividades que pueden asimilarse a los objetivos, productos, técnicas, etc. pero que tienen que aplicarse a nivel interno.

de empresa (sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes) en un "mercado" constituido por los trabajadores (clientes-internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su satisfacción laboral y productividad. Se trata por tanto de una filosofía de la dirección y de la gestión de personas -cada trabajador es cliente de otro trabajador- fundamentada en el intercambio constante entre la empresa y sus trabajadores, entre los trabajadores entre sí y entre la organización, sus trabajadores y los clientes y cuyo principal objetivo es mejorar la organización, los servicios y la motivación de los trabajadores. En cualquier caso, la participación en el gobierno de la empresa no se plantea como condición esencial.

#### **2.2.4.- La participación y el compromiso**

Una de las acepciones más utilizadas sobre la participación (Wilpert, 1984,373), se plantea en un sentido más profundo ya que “denota una vinculación de las decisiones con los intereses de los trabajadores afectados en virtud de una serie de condiciones, estructuras y procesos de organización”. Las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo<sup>12</sup> –desarrollo del vínculo individuo-organización- y que conectan con la perspectiva antropológica o cultural de la organización<sup>13</sup> podríamos situarlas en este contexto participativo (Cook y Wall, 1972, Etzioni, 1975) nos sirven para designar la cuarta dimensión de nuestro imaginario.

Se ha situado temporalmente esta dimensión orientada hacia el presente y futuro como un enfoque no institucionalizado y predominante en la tradición americana desde un paradigma eminentemente psicológico. En este aspecto, los agentes serían todos los miembros de la organización, que de alguna forma, comparten laboralmente su destino. La principal operación que se asume desde este enfoque sería conseguir el compromiso de los trabajadores y lograr una identificación con los objetivos de la empresa. Estos aspectos pueden situarse a nivel *intraorganizativo*, y por tanto, referido a un ámbito interno a la organización.

En esta dimensión podría encuadrarse el mito de la *participación afectiva*: aquellas experiencias participativas que se dirigen a los sentimientos, a impresionar la afectividad humana. En palabras de

12.- Buchanan (1974) afirma la existencia de tres componentes en el compromiso organizativo: identificación, o adhesión personal a los objetivos y valores de la organización; implicación, entendida como una inmersión psicológica en las actividades del trabajo; y lealtad, considerada como un sentimiento de afecto y apego hacia la organización

13.- Sobre el tema puede verse A. C. Morales Gutiérrez (1995), *La cultura organizativa: diez interrogantes*. Revista de Fomento Social, Abril-Junio, nº 198, págs. 193-217; E. M. Ambrosio Orizaola (1991), *La cultura como base de la estrategia empresarial*, Alta Dirección, nº 158, págs. 295-306; J. Anzizu (1985), *Cultura Organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa*, Alta Dirección, nº 120; S. Davis (1985), *Culture is not just an internal affair*, San Francisco, S. Kilmann (Eds.), *Gaining control for the corporate culture*, Jossey Bass; T. Deal, A. Kennedy (1985), *Culturas corporativas. Ritos y rituales en la vida organizacional*, México, Fondo de Cultura Iberoamericana; M. A. Gil Estalló (1986), *Configuración e implantación de la cultura de las organizaciones*, Esic-Market, nº 53, Trimestre 3º; P. Gagliardi (1986), *Le imprese como culture. Nuove prospettive de analisi organizzativa*, Turín, ISEDI; L. Gómez Cabranes (1994), *La cultura de la empresa en Lucas Marín*, A., *Sociología para la empresa*, Madrid, McGraw-Hill; J. M. Kobi., H. Wülthrich (1991), *Culture d'entreprise. Mode d'action, diagnostic et intervention*, París; A. Leal Millán (1987), *La cultura de las organizaciones*, Sevilla, Tesis Doctoral; A. Leal Millán. y F. Martín (1989), *¿Cómo cambiar la cultura de la organización?*, Alta Dirección, nº 147; LESSEM, G. (1992), *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid, Ed. Díaz de Santos; C. Pumpin, S. García-Echevarría (1988), *Cultura empresarial*, Madrid, Díaz de Santos; E. Schein (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass, publicado por Plaza y Janés en español bajo el título *Cultura organizacional y liderazgo*, 1988; J. Tena Millán (1989), *Estrategia, cultura y cambio organizativo*, Alta Dirección, nº 131; A. Thèvenet (1991), *Auditoría de la Cultura*, Madrid, Díaz de Santos

Crozier (1970) todo desarrollo de la participación afectiva constituye un retroceso, una ilusión, por tanto en el mundo moderno la participación aceptable debe basarse en un modelo consciente y racional. Consciente, porque sólo en esa medida puede tener la participación un sentido verdaderamente humano; racional, porque únicamente en el mundo de la racionalidad.

Básicamente conseguir el compromiso requiere –de forma no excluyente- disciplina, incentivos o simbolismo y cuya síntesis queda reflejada en el cuadro 1. De forma generalizada, los estudios empíricos elaborados sobre los efectos directos que originan las sanciones tienen como finalidad bien demostrar las consecuencias negativas que se derivan de su aplicación bien sugerir que las sanciones pueden estar igualmente relacionadas de forma positiva con la actuación del subordinado. Esta relación entre aplicación de sanciones y aumento del compromiso organizativo surge de modo indirecto. Es más, cuando ésta se produce se debe a la intervención de variables intermedias como el nivel de ambigüedad o los sentimientos de equidad<sup>14</sup>. Pese a los intentos por demostrar los efectos positivos que se derivan del empleo de la coerción como mecanismo de gestión directiva, otros argumentos consideran mucho más relevantes los efectos negativos originados por el uso de las penalizaciones tanto globales -descensos de productividad, niveles de absentismo u otras- como individuales -agresividad, insatisfacción, etc.- afectan directa o indirectamente a la reducción del nivel de compromiso con la organización (Etzioni, 1975; Drummond, 1993; Ariza, 1999).

### Cuadro 1. Efectos de diferentes estilos de gestión sobre el compromiso

	<b>EFFECTOS POSITIVOS</b>	<b>EFFECTOS NEGATIVOS</b>
<b>APLICACIÓN DE SANCIONES</b>	Δ Productividad Δ Equidad ∇ Ambigüedad Δ Compromiso	∇ Productividad Δ Agresividad Δ Absentismo Δ Rotación Δ Insatisfacción ∇ Compromiso
<b>SISTEMAS DE INCENTIVOS</b>	Δ Productividad Δ Implicación en el trabajo Δ Satisfacción Δ Compromiso	∇ Compromiso Factores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de equidad</li> <li>• Falta de individualización</li> <li>• Inadecuación con naturaleza del trabajo</li> </ul>
<b>DIRECCIÓN DE VALORES</b>	Δ Satisfacción ∇ Conflicto Δ Sumisión Δ Compromiso	

Fuente: Ariza (1998). *Revista de Fomento Social*, 53, pp. 483-503.

14.- Así, Sims y Szilagyi (1975) demostraron –en una investigación sobre el personal de un hospital- que la aplicación de sanciones servía para reducir las incertidumbres que pudieran existir en relación al desempeño del trabajo. Esta situación se traducía en un aumento de motivación, satisfacción personal y, en última instancia, en un mayor compromiso con la organización. Por otra parte, Schnake y Dumler (1989) observaron que cuando los directivos ignoraban las faltas de los subordinados, se percibían entre los miembros del grupo sentimientos de inequidad: los individuos consideraban que estaban siendo implícitamente penalizados debido a que sus compañeros eran perdonados por comportamientos que deberían ser castigados.

La investigación desarrollada, en relación al uso de los incentivos de naturaleza económica, parece producir resultados bastante satisfactorios. De esta manera, recompensar el desempeño ocasiona efectos directos e inmediatos sobre el nivel de productividad, la satisfacción, la implicación con el trabajo o, en la línea de este capítulo, en el compromiso con la organización. De esta manera, se ha constatado: a) la importancia trascendental que adquiere la equidad en la distribución de los incentivos, al transmitir implícitamente el mensaje de que la contribución del individuo es valorada y reconocida por la organización (Lawler, 1983); b) que las preferencias individuales pueden poner en peligro los resultados del sistema (Etzioni, 1975) o; c) que la implementación segmentada según los diferentes grupos que integran la organización se debe acomodar a las particularidades del trabajo. Si a estos condicionantes añadimos el efecto a corto plazo de los incentivos –debido a que la distribución periódica tiende a transformar la recompensa en un derecho adquirido que pierde toda su capacidad motivadora- comprenderemos por qué es necesario indagar en la existencia de otros mecanismos con una influencia más permanente sobre el compromiso organizativo.

La influencia obtenida con la utilización de ideas, valores o símbolos se ha relacionado tradicionalmente con el concepto de poder referente o simbólico (French y Raven, 1968; Etzioni, 1975), es decir, aquél que se fundamenta en una aceptación voluntaria, legitimada por los individuos. El carácter libre y espontáneo provoca que las relaciones interpersonales en la organización sean de mayor calidad en comparación con los supuestos de control remunerativo y/o coercitivo. La investigación empírica en este campo confirma que los directivos que cimentan su influencia en el poder de las ideas y los valores están rodeados de personas más satisfechas, menos conflictivas y más disciplinadas y, por supuesto, más comprometidas con la organización<sup>15</sup>. No obstante, la subordinación que logra el poder simbólico permite a estos mantener cierto grado de control sobre su actividad, lo que fomenta la percepción de que más que aceptar la sumisión se está concediendo de forma racional, es decir, se está haciendo un favor a la organización sin ser obligados a ello.

El efecto directo y positivo de la dirección fundamentada en valores sobre el compromiso organizativo se aprecia en diferentes investigaciones (Drummond, 1993; Ariza, 1999). Por tanto se ha constatado que la investigación empírica sobre esta materia parece coincidir en que la mejor forma de dirigir a los individuos hacia los objetivos de la organización es conseguir que estos los interioricen, que los hagan propios, que los compartan, en definitiva, que se sientan comprometidos con la organización.

Este balance positivo hacia el denominado poder simbólico ha originado un modelo en la gestión denominado dirección por valores que contrasta con otras corrientes (Cuadro 2). Así, en el pasado las teorías sobre el management se fundamentaban en el cumplimiento estricto de instrucciones y procedimientos. En este ambiente se transmitían –explícita o implícitamente- valores, entre otros, como la fidelidad, la conformidad, el cumplimiento o la disciplina. Posteriormente, el interés de los directivos

15.- Desde esta perspectiva, el estudio de Busch (1980) constató que la influencia simbólica estaba positivamente asociada a la satisfacción de los empleados con la dirección, mientras que la aplicación de incentivos económicos no afectaba significativamente a esta variables. Por otra parte, Rahim y Buntzman (1989) comprobaron que el uso de un estilo de dirección basado en los valores reducía la conflictividad en la organización, al mismo tiempo que aumentaba la sumisión de los empleados.

se desplazó hacia la consecución de objetivos que fueran realistas, alcanzables y cuantificables. La racionalización, la motivación o la medición de resultados constituyen algunos de los principales elementos culturales en este tipo de organizaciones. Estas técnicas han demostrado su incapacidad para dar respuesta a las demandas de las organizaciones actuales.

La complejidad e incertidumbre del entorno exige un cambio de perspectiva que gire alrededor de los valores. Esta nueva dirección, tal y como advierten García y Dolan (1997: 31), *debe estar orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas*. Algunos valores predominantes, bajo este nuevo prisma, serían el desarrollo, el aprendizaje continuo, la creatividad, la confianza mutua o el compromiso.

En 1998 realizamos un trabajo (Ariza y Morales, 1998) donde mediante un análisis de varianza verificamos empíricamente<sup>16</sup> la existencia de diferencias en el uso de distintos mecanismos de influencia sobre los comportamientos individuales en organizaciones públicas, privadas y cooperativas, lo que provocaba el que los niveles de compromiso de los integrantes de estas organizaciones no fuesen coincidentes. Otros elementos como la percepción de eficacia o la actitud individual hacia el trabajo también se vieron afectadas por el modelo organizacional (Cuadro 3).

16.- En total se encuestaron a 638 individuos pertenecientes a dieciséis organizaciones diferentes. La distribución por organizaciones osciló entre el 1,9% de individuos que prestan sus servicios en el Centro médico y el 24,5% de personas que realizan su actividad en la Empresa pública Y. El 66,5 % de los encuestados eran hombres y el 33,5 % mujeres. La edad media de estas personas se situaba en 35 años y siete meses, mientras que su antigüedad en la organización era de 10 años y siete meses por término medio. Por lo que respecta al nivel de formación de estas personas se debe indicar que variaba dependiendo de la organización a la que pertenecían. Así, por ejemplo, en el Hospital, el Centro médico, el Instituto y la Empresa pública X más de la mitad de sus miembros poseía titulación académica universitaria. En el extremo opuesto encontramos a organizaciones como las Empresas privadas C y F o las Cooperativas de Trabajo Asociado A, C y D, en las que las cifras de personas sin estudios o con estudios primarios superaba el 40% del total.

**Cuadro 2. Estilos de dirección y características del contexto externo**

	D. Instrucciones	D. Objetivos	D. Valores
ESTABILIDAD DEL ENTORNO	Estable	Moderadamente cambiante	Dinámico
TIPO DE CONSUMIDOR	Usuario-comprador	Usuario-cliente	Cliente con criterio y libertad de elección
TIPO DE OFERTA DE PRODUCTOS	Monopolista. Estandarizada	Segmentada	Muy diversificada y cambiante
SITUACIÓN DE APLICACIÓN PREFERENTE	Rutina o emergencias	Complejidad moderada Producción relativamente estandarizable	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos
PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN	Mantenimiento de la producción	Optimización de resultados	Mejora continua de procesos
TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Piramidal con múltiples niveles	Piramidal con pocos niveles	Redes, alianzas funcionales, equipos de proyecto
NIVEL MEDIO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	Baja escolarización (dirección de operarios)	Profesionalización media moderada (dirección de empleados)	Alto nivel de profesionalización media (dirección de profesionales)
FILOSOFÍA DE CONTROL	Control-supervisión descendente	Control-estímulo del rendimiento profesional	Potenciación del autocontrol de las personas
TIPO DE LIDERAZGO	Dirigista tradicional	Administrador de recursos	Legitimador de transformaciones
ALCANCE DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
VALORES CULTURALES BÁSICOS	Producción cuantitativa, fidelidad, conformidad, cumplimiento, disciplina	Racionalización, motivación, eficiencia, medición de resultados	Desarrollo, participación, aprendizaje continuo, creatividad, confianza mutua, compromiso

*Fuente:* elaboración propia a partir de García y Dolan (1997).

**Cuadro 3. Poder y compromiso según la titularidad organizativa**

Org. públicas	Org. privadas	Org. Cooptvs.	VARIABLE	Diferencias significativas		
				Públicas-Privadas	Públicas-Cooperativas	Privadas-Cooperativas
4,46	4,77	5,46	Compromiso	X	X	X
3,32	2,74	2,65	Alienación	X	X	-
3,57	4,09	4,88	Eficacia estática	X	X	X
3,23	3,80	4,50	Eficacia dinámica	X	X	X
3,27	3,65	3,98	Poder Remunerativo	X	X	X
4,02	4,47	3,85	P. Coercitivo Contingente.	X	-	X
2,80	3,02	1,85	P. Coerc. No Contingente.	-	X	X
3,66	4,07	4,81	P. Referente	X	X	X

Fuente: elaboración propia a partir de Ariza y Morales (1998).

### 3.- Una perspectiva integradora de la participación organizativa: *La Teoría 0*

#### 3.1 ARQUETIPOS EMPRESARIALES

El nuevo paradigma empresarial que surge de manera integradora a partir de este imaginario sobre la participación fundamentado en cuatro dimensiones sería la denominada como **Teoría 0** (Rosen y Young, 1991, Winther, 1999) y que surge de alguna forma de las recomendaciones de Levine y Tyson (1990: 205-214) cuando concluyen sobre los efectos positivos de la participación a partir de su revisión exhaustiva de la literatura existente respaldarían este modelo. En efecto, *la participación tiende más a incrementar la productividad cuando viene combinada con 1) la participación en beneficios, 2) el empleo garantizado a largo plazo, 3) unos abanicos salariales relativamente ajustados y 4) unos derechos laborales garantizados.*

Para configurar este modelo se ha desarrollado un marco conceptual que combina los sistemas de adopción de decisiones a nivel de los agentes internos (estilo de toma de decisiones) junto con el nivel de control de esos mismos agentes pero a nivel externo (participación en el accionariado). Así, los sistemas de toma de decisiones podrían estructurarse siguiendo un criterio sintético (Levin y Tyson, 1990) o desde una perspectiva más amplia (Vroom y Jago, 1990) tal y como se refleja en el Cuadro 4. Por su parte el grado de control por parte de los trabajadores oscila desde la influencia minoritaria hasta el control absoluto cuyo paradigma empresarial serían las cooperativas de trabajo asociado o las sociedades laborales sin socios capitalistas. Se distinguen igualmente en esta dimensión el nivel de discriminación en la participación donde pueden manifestarse formas con discriminación (como las cooperativas de trabajadores con trabajo asalariado que no participa en las decisiones estratégicas) y sin discriminación (cuando todos los trabajadores están implicados en la toma de decisiones).

Los arquetipos empresariales más significativos que se desprenden de este análisis y que han sido explícita o implícitamente reconocidos -a nivel teórico y/o empírico- serían los siguientes: el arquetipo de empresa *Tipo X*, configurada por las estructuras jerárquicas derivadas de los enunciados de la escuela clásica y sus autores emblemáticos (tales como Frederick W. Taylor o Henry Fayol); el arquetipo de Empresa *Tipo Y* (por analogía con la Teoría Y de McGregor, 1970); el arquetipo de empresa *Tipo Z*<sup>17</sup> (por analogía con la Teoría Z de Ouchi (1982); y por último el arquetipo de empresa *Tipo O* que podría definirse como aquella *propiedad de los trabajadores que otorga derechos en el gobierno de la institución y en la participación de los excedentes junto con una participación responsable en la gestión y que constituye una ventaja competitiva en determinadas condiciones de los factores de contingencia (origen, tamaño, cultura,..etc)*<sup>18</sup>.

### **3.2 MODELOS QUE DESARROLLAN EL ARQUETIPO “O”**

En general, los modelos que se ajustan a este arquetipo empresarial serían, entre otros, los siguientes:

17.- El éxito del modelo japonés en la década de los ochenta y su teorización por parte de Ouchi (1982) caracterizan la implementación de la participación a nivel colectivo (círculos de calidad, grupos de mejora,...etc). Existen numerosas obras a nivel internacional que destacan la puesta en marcha y el impacto de este modelo (Pfeffer, 1997). A nivel nacional destacamos el trabajo realizado a nivel de casos por J. J. Castillo, V. Jiménez y M. Santos (1991) que recoge, entre otras, la experiencia de diversas empresas automovilísticas y bancarias.

18.- Desde este punto de vista podrían existir casos que no se ajusten al modelo de empresa tipo O, aunque cumplan parcialmente algunas de sus condiciones: empresas que tienen empleados accionistas (pero no participan en su gestión), empresas propiedad de los trabajadores y participativas y cuyo origen -sector en crisis-, cultura -cerrada y dependiente-, u otros factores no consiguen cumplir las expectativas del modelo. Y empresas que adoptan una dirección participativa (sin repercusión en la propiedad). En este último caso encontramos una de las experiencias de participación no cooperativas más sorprendente: el caso de SEMCO (SEMLER, 1991). En Brasil, donde el paternalismo y el feudalismo empresarial familiar aún florecen, existe una empresa manufacturera de 800 empleados en donde la mayoría de ellos, incluidos los obreros de la fábrica, establecen sus propios horarios laborales. Todos tienen acceso a información económica-financiera de la empresa. La gran mayoría vota en muchas e importantes decisiones. Todos reciben su salario mensualmente, al margen de la descripción del puesto, y más de 150 personas en la directiva establecen sus propios salarios y bonificaciones. Puede que esto suene como una manera poco convencional de dirigir una empresa, pero aparentemente funciona. Pese a haber estado cerca del desastre económico en 1980, SEMCO es actualmente una de las empresas brasileñas de más rápido crecimiento. Cinco fábricas producen una gama de productos evolucionados incluyendo bombas navales, scanners digitales, lavaplatos comerciales, filtros de camión y equipos de mezcla para todo, desde goma de mascar a combustible para cohetes. Las asociaciones de dirección, los sindicatos y la prensa la han elegido repetidamente como la mejor empresa brasileña en la que trabajar. SEMCO posee tres valores fundamentales sobre los que se basan unos 30 programas directivos. Dichos valores (democracia, reparto de beneficios e información) funcionan en un círculo complicado, cada uno de ellos depende de los otros dos. La única diferencia con una cooperativa es que los trabajadores no son propietarios pero ¿les hace falta?

- **El modelo tradicional cooperativo** presente tanto en países anglosajones<sup>19</sup> como mediterráneos<sup>20</sup>. En España la acción colectiva de trabajadores que emprenden su propio negocio está recogida bajo dos fórmulas jurídicas: las cooperativas de trabajo asociado (Haubert, 1984, Vara Miranda 1985)-de gran tradición legislativa - y las sociedades laborales<sup>21</sup> (Vidal Martínez, 1987, García Blanco y Gutiérrez, 1990; Barea Tejeiro y Monzón Campos, 1992)- regulada en la década de los ochenta y noventa- que suelen estudiarse conjuntamente como empresas de trabajo asociado (J. L. Monzón y A. C. Morales Gutiérrez, 1996; Morales Gutiérrez, 1998). En la regulación jurídica actual ambas comparten cierta limitación *capitalista* -control por parte de los trabajadores-, carácter *igualitario* -ninguno de los socios dispone de una parte del capital que le garantice el control de la sociedad- y carácter *personalista* -títulos nominativos de capital social y transmisibilidad condicionada. Sin embargo las cooperativas de trabajo asociado se ajustan –al menos teóricamente<sup>22</sup>- a principios *obligatorios* de la doctrina cooperativa como el voto democrático en función de las personas y el reparto del excedente en función de la actividad cooperativizada (sociedad de personas) mientras que las sociedades laborales estos criterios son *opcionales*: tanto el derecho al voto<sup>23</sup> y el reparto del beneficio podrían realizarse en función del capital aportado (sociedad de capitales)<sup>24</sup>.
- **El modelo mondragoniano.** La experiencia de Mondragón Corporación Cooperativa resulta emblemática, relevante<sup>25</sup> y singular dentro de este arquetipo (Aranzadi, 1976; Thomas y Loghan, 1980; Gutiérrez Jonson, 1992; Pérez Calleja, 1995; entre otros). Se trata de un modelo muy analizado y que ha sido contrastado en sus reglas de funcionamiento (Bradley y Gelb, 1985) en relación con el modelo americano –que se denominado como arquetipo X- y con el japonés – que se ha caracterizado como arquetipo Z-. También la experiencia de Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano asociado a Caixa Popular -réplica mondragoniana de menor envergadura- (Morales Gutiérrez, 1996) puede adscribirse bajo esta categoría.

19.- Entre otras, la experiencia inglesa (Kaplan y Drimer, 1973; Holyoake, 1975), y la alemana (Escuela de Hamburg -cuyo mayor representante ha sido Eduard Pfeiffer-, ver también Mladenatz, 1970).

20.- Entre otras la francesa (Escuela de Nimes -cuyo mayor representante ha sido Charles Guide-, ver también Lambert, 1970), la italiana, o la española (Aranzadi, 1976) como más relevantes.

21.- La realidad histórica que justificó la aparición de las sociedades laborales como fórmula jurídica hace que dentro de las sociedades laborales se detecten dos colectivos claramente diferenciados en el estado español: la de tamaño mediano-grande e industrial originada por la transformación de otra sociedad preexistente y la entidad pequeña característica del sector servicios. Este perfil válido para las sociedades laborales del estado español tiene menos vigencia para el territorio andaluz: el predominio de entidad pequeña y de servicios es claramente mayoritario.

22.- En el estudio de Romero Ramírez (1997) sobre la participación en cooperativas de trabajo asociado referido a la comunidad autónoma andaluza se constatan cuáles son las distintas variables constitutivas del proceso de participación en el gobierno de la cooperativa y su influencia sobre la cultura organizacional. Concretamente los factores de la dimensión participación que más influyen en la cultura organizacional fueron el grado de información recibido, el órgano de mayor importancia en la toma de decisiones, el grado de influencia de las opiniones personales sobre el proceso de toma de decisiones, características de la propuesta más influyentes en la toma de decisiones, el grado de responsabilidad otorgado a los miembros de la cooperativa sobre su marcha y el grado de participación propia-mente dicho.

23.- En el estudio (García Blanco y Gutiérrez, 1990) referido a sociedades laborales industrial de tamaño mediano y grande se cuestionó sobre el modelo de organización empresarial que los trabajadores prefieren. Se proponían dos alternativas a elegir: una denominada como modelo participativo ("En una empresa como ésta debería ser objetivo primordial el que los trabajadores tomen realmente las decisiones sobre cosas como la organización del trabajo, producción, inversiones, etc.") y otra como modelo representativo "Decidir sobre ese tipo de cosas debe ser competencia de la Dirección, los trabajadores lo que tienen que hacer es trabajar, y luego pedir cuentas y controlar la gestión de los directivos"). La preferencia por parte de los trabajadores del modelo representativo la interpretan estos autores -en plena concordancia con su vinculación instrumental respecto de la empresa- en que aquellos tienen interés en controlar la marcha de la sociedad, pero pocos tendrán interés en invertir excesivas energías individuales en tareas participativas que, de mejorar la eficiencia de la empresa, sólo les reportarían una parte muy pequeña de los posibles beneficios colectivos, salvo, claro está, en los momentos más críticos (o sea, cuando el puesto de trabajo se ve amenazado).

24.- Estas diferencias teóricas, y que justificaban la necesidad jurídica de diferenciar mediante distintas normas dichas realidades, ha desaparecido en muchas ocasiones: por un lado, las sociedades laborales se ajustan por su composición socioeconómica al principio de un socio un voto, y por otro, el reparto del beneficio no diferencia significativamente a una fórmula jurídica de otra.

**Cuadro 4. Participación laboral y control societario**

		SISTEMAS DE TOMA DE DECISIONES		
		JERÁRQUICO	CONSULTIVO	DEMOCRÁTICO
		Estilos de dirección predominantes (Vroom y Jago, 1990): <b>Autocrático:</b> <i>Resuelva usted mismo el problema sirviéndose de la información que ya tiene.</i> <b>Menos Autocrático (A-):</b> Obtenga de los trabajadores la información que precise, después resuelva usted mismo el problema. Los trabajadores aportan información, pero no alternativas.	Estilos de dirección predominantes (Vroom y Jago, 1990): <b>Consultivo (C):</b> Haga partícipes del problema a los trabajadores en forma individual (no como grupo), pidiendo sugerencias y posibles alternativas. Resuelva usted mismo el problema. <b>Más Consultivo (+C):</b> Haga partícipes del problema a los trabajadores como grupo, pidiendo sugerencias y posibles alternativas. Resuelva usted mismo el problema.	Estilos de dirección predominantes (Vroom y Jago, 1990): <b>Decisión Grupal (G):</b> Haga partícipes del problema a los trabajadores como grupo, pidiendo sugerencias y posibles alternativas. Intente lograr un consenso y muéstrese dispuesto a aceptar y ejecutar la solución de los trabajadores.
NIVEL DE CONTROL DE LOS TRABAJADORES	Minoritaria de los trabajadores y discriminante	Tipo X	<b>Tipo Y</b> (enriquecimiento de puestos, modelos de mejora de calidad laboral,...etc.)	Tipo Y y/o Tipo Z (modelo japonés, dirección participativa, marketing interno, etc)Tipo Y
	Minoritaria de los trabajadores pero no discriminante	Tipo X	Tipo Y y/o <b>Tipo Z</b>	Tipo Y y/o Tipo Z
	Mayoritaria de los trabajadores y discriminante	Tipo X	Tipo Y y/o Tipo Z	Tipo Y y/o Tipo Z
	Mayoritaria de los trabajadores y no discriminante	Tipo X	Tipo Y y/o Tipo Z	<b>Tipo O:</b> Co-gestión alemana, Democracia Industrial Sueca, Empresas de economía social europeas, ESOP norteamericanos, sociedades anónimas laborales españolas (Democracia representativa de trabajadores)
	Total de los trabajadores pero discriminante	Tipo X	Tipo Y y/o Tipo Z	Tipo Y y/o Tipo Z
	Total de los trabajadores y no discriminante	Tipo X	Tipo Y y/o Tipo Z	<b>Tipo O</b> (Cooperativas de trabajo asociado, sociedades laborales sin accionistas no trabajadores)

Fuente: elaboración propia.

25.- Según datos consultados a 19-09-01 en [www.mcc.es](http://www.mcc.es) el grupo industrial que aglutina a la mayor parte de las cooperativas de trabajo asociado supone un empleo para el año 2000 de 25.593 trabajadores y unas ventas de 3.170 millones de euros.

- **El modelo ESOP estadounidense.** El modelo ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) cuya popularidad en EEUU y Gran Bretaña ha aumentado desde la segunda mitad de los años ochenta: se trata de un modelo que surge a partir de uno de los métodos de adquisición de acciones más utilizados en la Bolsa de Nueva York (incluso ha originado un índice bursátil específico). El fenómeno ESOP podríamos englobarlo como un procedimiento financiero, promovido por el Estado mediante incentivos fiscales<sup>26</sup>, de acceso de los trabajadores a la propiedad capitalista de su empresa (Ellerman, 1985, Morales Gutiérrez, 1996).
- **El modelo de kibbutz israelí.** La legislación israelí establece una elaborada definición, describiéndolo como "*sociedad cooperativa de desarrollo cuyos miembros viven en comunidad, organizada según los principios de propiedad colectiva de los bienes, del trabajo personal (rechazo de la mano de obra asalariada), de la igualdad y de la cooperación en los ámbitos de la producción del consumo y de la educación*". Sin embargo un kibutz se diferencia de una cooperativa clásica en al menos tres rasgos que precisamente lo caracterizan como una empresa más comunitarista: mayor nivel de actividad colectivizada, ejercicio de una democracia más directa y un sistema de remuneración menos proporcional y más igualitario<sup>27</sup>.

### 3.3 EL DEBATE SOBRE LA VIABILIDAD DEL ARQUETIPO "O"

Se han realizado muchas reflexiones explícitas sobre la viabilidad de este modelo y que coinciden con el amplio debate sobre la viabilidad y las posibilidades de futuro de una empresa propiedad de los trabajadores. Las posturas más críticas (Marshall, 1964; Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1979; McCain, 1982; Bonin y Putterman; 1985) han señalado como principales limitacio-

26. - El proceso de constitución-funcionamiento de la ESOP consta de las siguientes fases: en primer lugar, una entidad financiera presta dinero al ESOP, que a su vez hace lo mismo a una sociedad, confiándole ésta, por el importe correspondiente, una cifra equivalente de acciones para los trabajadores adscritos al ESOP encargándose de administrarlos en nombre de éstos, y sirviéndole igualmente, de garantía para el préstamo. Como consecuencia de los beneficios obtenidos por la sociedad ésta realiza su distribución anual en forma de dividendos cuyos destinatarios serán, en parte, miembros del ESOP. Dichos recursos serán utilizados para amortizar su deuda con el Banco. A medida que el préstamo se reintegra, se va realizando la asignación correspondiente de acciones a cada trabajador que se convierte al final del proceso en propietario de la sociedad. Al término de su vida laboral, el trabajador puede optar por vender sus acciones al ESOP -de ahí que sea considerado como un plan de jubilación- dando cabida a que otro trabajador se inserte en el proceso. La clave la encontramos en un mecanismo de incentivos fiscales.

27. - Sobre este tema puede verse: A.C.Morales (2000) *El kibbutz como experiencia comunitarista: realizaciones y limitaciones*, Arbor nº652, abril, pp. 715-730; G. Adar, L. Gila (1988) *Kibbutz Women*. Haifa University: Yad Tabenkin and the Institute for Social Research of the Kibbutz (Hebrew); S. Getz (1992) *Changes in the Kibbutz*. Haifa University: Institute for Research on the Kibbutz and the Cooperative Idea (Hebrew); I. Gorroño (1985) *Introducción al kibutz. Comuna, empresa, ideología*. Bilbao. Caja Laboral Popular; R. Isralowitz y M. Palgi (1992) *The Impact of Child Sleeping Arrangements on Kibbutz Parents' work*, *Journal of Social Psychology* 132(1): 121-3; M. Kerem (1981) *El Kibutz en nuestros días. Federación de Movimientos Kibutzianos*. Tel-Aviv; J. Maguid (1981) *El kibutz. Nuestra forma de vida*. Federación de Movimientos Kibutzianos. Tel-Aviv; M. Palgi (1989) *Introduction and Effects of High-Tech on Kibbutz Industry: A Case Study*, en D. Millin and B. Raab (eds), *The social Implications of Robotics and Advanced Industrial Automation*. Amsterdam: Elsevier; M. Palgi (1994) *Women in the Changing Kibbutz Economy, Economic and Industrial Democracy*, Vol. 15, pp.55-73; P. Rayman (1981) *Co-operative Movement Confronts Centralization: Israel Kibbutz Regional Organizations, Economic and Industrial Democracy* 2: 483-520; P. Rayman (1981) *The Kibbutz Community and Nation-Building*. Princeton, NJ: Princeton University Press; M. Rosner (1981), *Democracy and Equality: The kibutz and Social Theory*. Norwood Editions. Darby, Pennsylvania; M. Rosner, N. Cohén (1984) *La base teórica de la democracia del Kibutz*, *Revista Encuentro*, nº 29, abril; Rosner, Menacher (1993) *Organization Between Community and Market: The Case of the Kibbutz, Economic and Industrial Democracy*, Vol. 14, pp. 369-97.

nes la dificultad para adoptar decisiones eficientes<sup>28</sup>, los problemas de incentivos<sup>29</sup>, las dificultades del control mutuo y de reparto de rentas<sup>30</sup>, y los relacionados con sus expectativas temporales y la innegociabilidad de las participaciones en el capital<sup>31</sup>, entre otros.<sup>32</sup>

En el terreno teórico también existen autores que se sitúan a favor de los efectos positivos de la autogestión en un contexto empresarial (Mill, 1909; Marshall, 1919; Freeman, 1976; Levin, 1984; Bradley y Gelb, 1985, McCain (1982) entre los que señalan la desaparición del antagonismo patrón-obrero<sup>33</sup>, un ambiente menos conflictivo<sup>34</sup>, y un mayor interés por mejorar y progresar<sup>35</sup>.

28.- Marshall (1964) señalaba la dificultad para lograr decisiones eficientes dada la necesidad de capacitar y de proveer a los trabajadores -poco experimentados en la gestión- de un volumen de información considerable para facilitar dichas decisiones. Desde este punto de vista, Bonin y Putterman (1985) señalaban además que las decisiones pueden estar sujetas a serios problemas de racionalidad y coherencia si se toman además por mayoría.

29.- McCain (1982) reconoce que el trabajador de una empresa participativa no está incentivado para producir espontáneamente con un esfuerzo óptimo, pero afirma que será impulsado a ello como consecuencia de la vigilancia ejercida por sus colegas.

30.- Alchian y Demsetz (1972), advierten que el control mutuo no es suficiente: su eficacia depende de la existencia de un vigilante que pueda apropiarse de todas las rentas netas de la empresa: una empresa no puede ser eficaz si su propietario no tiene un derecho de propiedad completo sobre el capital y un derecho sobre el incremento total de su renta neta. Si la empresa tiene un carácter colectivo existe cierta dificultad y un coste elevado para atribuir las fracciones del producto global según el esfuerzo realizado individualmente. Además, cada miembro del equipo podría descuidarse en sus responsabilidades: ya que su remuneración puede no verse afectada si reduce proporcionalmente su esfuerzo.

31.- Jensen y Meckling (1979) son quienes más abundan en los problemas que acarrea la doble condición de accionistas y trabajadores. Por un lado, si los recursos financieros se obtienen principalmente de los trabajadores-accionistas -vía contribuciones directas o vía retención de ingresos-, el horizonte truncado de las decisiones inversoras será el de su vida laboral ya que no tienen derechos de propiedad libres sobre el principal que invierten en su empresa sino sólo sobre los ingresos a obtener en virtud de su condición de trabajadores. Así los socios-trabajadores tendrán preferencia por aquellos proyectos de inversión en los que el valor presente de los flujos truncados exceda el valor del desembolso, y optarán por aquellos con mayores rendimientos a corto plazo. En el caso de que los recursos financieros se obtengan por la vía del endeudamiento, los trabajadores tendrán preferencia por obtener préstamos en unas condiciones tales que la amortización recaiga preferentemente sobre las futuras generaciones de trabajadores mientras los ingresos que origine tal endeudamiento puedan engrosar sus remuneraciones o invertirse en proyectos que incrementen a corto plazo el cash-flow de la empresa. Por otro lado, el carácter intransferible de los derechos de propiedad en este tipo de empresas generaría otros dos problemas íntimamente conectados a los expuestos anteriormente. En primer lugar la imposibilidad de vender los títulos de propiedad hace que la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa sea asemeje con la participación no comercializable y finita en un fondo común que produce una asignación y asunción de riesgos ineficiente, dado que no hay posibilidad de una especialización individual según los diversos grados de riqueza y aversión al riesgo y los trabajadores se ven forzados a asumir riesgos -generalmente no asegurados- mediante la diversificación de su cartera inversora. Todo ello determina que los socios tiendan a exigir altas tasas de rendimiento de las potenciales inversiones (y generalmente al más corto de plazo posible), además de una tendencia a reducir la demanda de capital en comparación con la empresa tradicional. En segundo lugar, la imposibilidad de acudir al mercado para capitalizar y transferir libremente los derechos de propiedad priva a los socios de un mecanismo muy útil para evaluar la actuación de los directivos, pues el valor de sus derechos será únicamente nominal y vendrá establecido arbitrariamente por la dirección, dado que el mercado no interviene en su determinación efectiva.

32.- Para paliar estos problemas la teoría económica ha propuesto tres líneas básicas de medidas (Salas, 1987) no exentas de ciertas dificultades: introducción contractual de penalizaciones sobre comportamientos colectivos ineficientes (lo que exige a los socios disponer inicialmente de importantes recursos financieros para hacer frente a posibles "fianzas" o les exige que puedan y quieran observar y controlar recíprocamente sus conductas laborales); estimular y disponer "comportamientos solidarios", no apoyados en penalizaciones contractuales, y que básicamente significarían la sustitución de la utilidad individual por la colectiva como pauta orientadora de las conductas laborales (lo que supone la existencia de un consenso básico entre los miembros de la empresa no elimina en modo alguno los problemas relativos a las decisiones operativas y la necesidad de una amplia información y transparencia); y por último, la introducción de "jerarquías horizontales", es decir, la adición de un agente que administra un sistema de sanciones remunerativas sobre la base de los resultados colectivos de la empresa (lo que puede originar problemas cognitivos, motivacionales y situacionales)

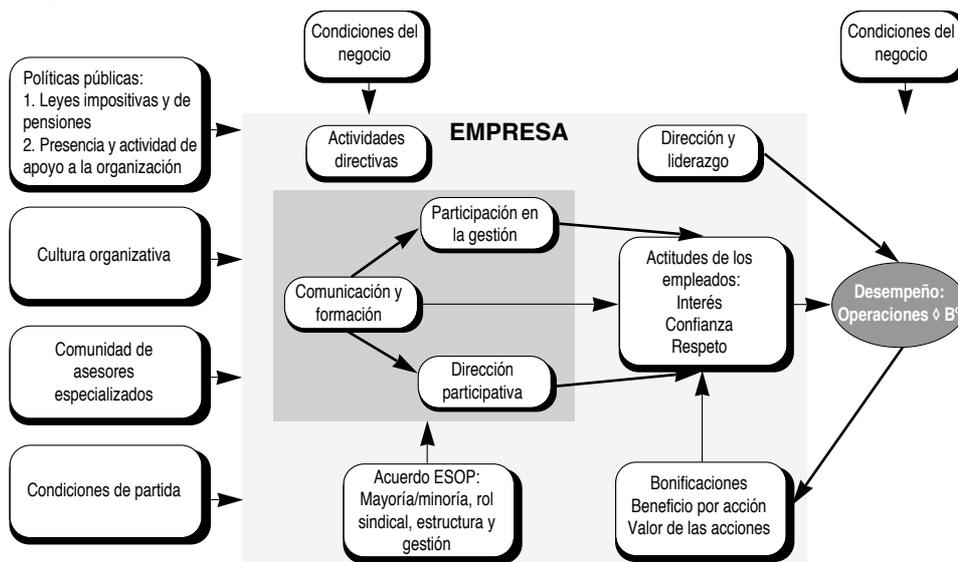
33.- En efecto, si se considera el antagonismo tradicional entre patrón y obrero como relación básica de funcionamiento empresarial, se hace necesario la existencia de vigilantes. Por el contrario, si este antagonismo es reemplazado por la cooperación de todos los miembros para la consecución de objetivos comunes, la dinámica social se transforma en fuerza positiva para la mejora de la productividad y las presiones de los grupos corresponden, entonces a un sistema de vigilancia mutua que reduciría el absentismo y castiga la pereza y el despilfarro. Este razonamiento ha sido utilizado por Bradley y Gelb (1985), McCain (1982) y Levin (1984).

34.- Los conflictos se resuelven mejor gracias a un ambiente más democrático y a una circulación de la información más fluida. Un contexto menos conflictivo, reduce la rotación de mano de obra e incrementa la estabilidad de los trabajadores (Freeman, 1976) de tal forma que la experiencia profesional acumulada queda preservada de posibles "fugas".

35.- Vanek (1970), Cable y Fitzroy (1980) y Levin (1984) señalan el interés y la voluntad de los trabajadores en aplicar eficazmente las decisiones de los dirigentes de la empresa, su interés en el progreso tecnológico y su deseo de tomar iniciativas. Por tanto, la motivación de los trabajadores y su participación en la gestión otorgaría a las empresas autogestionadas una gran flexibilidad y diversidad, a la vez que le daría un apreciable margen de maniobra.

Los últimos estudios empíricos realizados sobre diversas variantes del modelo -SCOP francesas<sup>36</sup> (Defourny, 1986), ESOP estadounidenses (Logue y Yates, 1999)- indican que la eficacia en la aplicación del arquetipo empresarial tipo O se corresponde con un modelo multicausal en donde encontramos en un primer nivel externo: unas determinadas condiciones de partida que no hipotequen excesivamente el desarrollo empresarial, un contexto administrativo favorable<sup>37</sup>, una cultura organizativa convergente, un asesoramiento empresarial específico y acorde con las peculiaridades del modelo empresarial. En un segundo nivel, el modelo de empresa tipo O tendría ventajas competitivas si el estilo de dirección, la comunicación y formación y la institucionalización de una dirección participativa, entre otros factores, redundara tanto psicológicamente en una actitud de interés, confianza y respeto, como económicamente vía participación en beneficios, en los colaboradores de la organización (Figura 2).

**Figura 2. Modelo de desarrollo de la eficacia de la teoría O**



Fuente: elaboración propia a partir de Logue y Yates (1999)

36.- Defourny (1986) estudió las ventajas económicas de las cooperativas de trabajadores a nivel económico-financiero y a nivel técnico. Para ello se centró en el caso de las "SCOP" francesas estableciendo, por un lado un análisis financiero comparado de este tipo de empresas con las capitalistas a nivel sectorial para el estudio de su "eficacia económica", y por otro, un análisis econométrico -estimando funciones de producción- para establecer igualmente una comparación de la "eficacia técnica" de las cooperativas respecto a otro tipo de empresas no cooperativas. En líneas generales, los resultados económicos -rentabilidad, remuneración al trabajo, eficacia técnica, productividad- de las "SCOP" francesas estudiadas se mostraron, por término medio, iguales o superiores a sus homólogas capitalistas. Esta conclusión se refiere sobre todo a las de mediana dimensión, situándose el "umbral dimensional" entre los 10 y 20 trabajadores. El rigor metodológico, la fiabilidad de las fuentes -el INSEE- y la amplitud de la muestra -más de 500 "SCOP"- tanto en el tiempo -1970-79-, como en el espacio -Francia-, sitúan esta investigación como una de las más concluyentes en su campo.

37.- En este sentido resulta paradigmática la Orden de 12 de julio de 2000 (B.O.P.V., 20 de julio) por la que se establecen desde el Gobierno Vasco ayudas para la participación de trabajadores en empresas. Entre otras: para la realización de diagnósticos del grado de participación, para la suscripción de acciones, para la elaboración e implantación del Planes de participación o para la realización de actividades de investigación, formativas y divulgativas sobre la materia, y para la transformación de empresas que no sean de economía social en entidades de esta índole.

Lógicamente para instaurar una dinámica participativa en la organización bajo estas condiciones requiere comenzar desde un nivel de posicionamiento y moverse hacia el destino deseado. Una actuación decidida pero precipitada encontraría seguramente un nivel de resistencia elevado; mientras una actuación débil provocaría posiblemente cierto desinterés. Para las organizaciones que se esfuerzan en instaurar un modelo de empresa Tipo O, se trata de un equilibrio difícil de lograr, y requiere una gran cantidad de tiempo, energía, y perseverancia. No obstante el denominador común de muchas experiencias de éxito en instaurar este modelo de empresa ha contado con alguno de los siguientes pasos (Young, Rosen y Carberry, 1996): establecer el grado de compromiso de la organización<sup>38</sup>, ejemplaridad de la dirección<sup>39</sup>, establecer un comité representativo<sup>40</sup>, mantener reuniones de grupo<sup>41</sup>, establecer una declaración de valores<sup>42</sup>, recabar información teórica y empírica sobre la participación<sup>43</sup>, elaborar un diagnóstico de la organización<sup>44</sup>, instauración gradual y selectiva de la participación<sup>45</sup>,

*38.- La dirección se inclinará hacia el desencanto y desilusión con los resultados obtenidos si la organización contempla la participación como otra de las muchas técnicas existentes. Tarde o temprano, los empleados verían esos intentos de conseguir un serio compromiso con la empresa como otro de esos programas que pasan de largo. Pero si la dirección contempla la participación como un compromiso permanente un medio del intercambio de información y reparto de autoridad para crear un lugar de trabajo más productivo y satisfactorio, entonces aumentan considerablemente las probabilidades de alcanzar el éxito. Establecer el nivel de compromiso previo es esencial si de verdad se pretenden realizar esos difíciles y frecuentes ajustes en el estilo de trabajo que requiere una dinámica participativa*

*39.- Los directivos tienen una responsabilidad especial para crear una atmósfera que favorezca la participación de sus empleados. Irónicamente, realizar esta transición hacia un sistema más cooperativo requiere, inicialmente, autoridad de línea y quizás, incluso, insistencia por parte de la cúpula directiva. Entonces el compromiso debe ser continuamente reforzado por medio de acciones concretas y de un nuevo código de comportamiento dentro de la empresa. Muchos empleados han visto numerosos programas, reorganizaciones, y sistemas para conseguir de ellos una mayor productividad. La respuesta inicial de estos empleados a la nueva idea de compartir las responsabilidades con los dueños y los directivos de la empresa puede asumirse como una actitud cínica sino está acompañada de acciones que reflejen la convicción de los directivos.*

*40.- La mejor manera de comenzar a inculcar el compromiso hacia la participación es conseguir que la gente participe en el proceso de planificación y creación de este cambio. El cómo son iniciados estos cambios, afectará directamente a sus consecuencias. La gente ofrecen normalmente resistencia al cambio y prefiere lo malo conocido. Existe una contradicción flagrante si se propone adoptar una dinámica participativa mientras se desarrollan los programas sin la participación de los afectados. El comité debe ser representativo del personal operativo, y debe incluir gente que sea de confianza y respetada por sus compañeros, independientemente de lo que los directivos piensen de ellos. Estos líderes son esenciales a la hora de conseguir la cooperación de los trabajadores en el programa. El comité debe tener entre 5 y 20 personas generalmente y debe desarrollar los pasos a seguir en la implantación del nuevo estilo de dirección. Posteriormente, puede asumir laboral de asesoramiento y control. Los directivos de nivel intermedio deben sentirse igualmente representados al igual que el resto de sus compañeros*

*41.- Se deben tener también reuniones de grupo para reflexionar sobre cómo debería ser la empresa si se adopta un sistema de dirección participativo. Se podría empezar con una sesión donde a sus componentes se les cuestiona sobre cómo debería ser el lugar de trabajo ideal. Este planteamiento puede ser un camino útil para los miembros del grupo ya que permite identificar los ámbitos propios de la participación y compartir ideas para mejorar. Adoptar un acuerdo sobre un plan o proyecto requiere varias sesiones. Las decisiones sobre participación suelen llevar más tiempo en su adopción, pero mucho menos tiempo y esfuerzo en su implantación.*

*42.- Antes de emprender ninguna acción para el cambio en este sentido, el establecer unos valores compartidos que sirvan de punto de referencia de las acciones puede ser crucial. La comprensión de la misión y valores fundamentales de la organización es un paso importante a la hora de clarificar las expectativas y objetivos.*

*43.- El comité ad hoc debe familiarizarse, tanto como le sea posible, con los principios en los que se fundamenta la dirección participativa. A ser posible se debe hablar con directivos y visitar otras empresas del mismo sector que estén funcionando de manera participativa –como por ejemplo cooperativas.*

*44.- Se debe dedicar algún tiempo a discutir dentro del comité de cuál es el nivel de participación existente. ¿Qué oportunidad tienen los empleados de influir sobre las decisiones que les afectan? ¿Cómo se percibe esta faceta en las diversas áreas organizativas? ¿Los trabajadores son capaces de influir sobre la estructura de su propio trabajo? ¿Se adoptan decisiones por consenso? ¿Cuándo? ¿Por quién? ¿Qué tipo de decisiones? Debe considerarse dónde y bajo qué condiciones se manifiesta la participación en la organización y explorar caminos alternativos para reforzar estas prácticas. Esta evaluación ayudará a encontrar las fortalezas y debilidades. De esta forma estará en una situación más propicia para decidir cómo va a conseguir una mayor participación dentro de su organización.*

*45.- El comité puede configurar un plan como una primera aproximación a la dirección participativa. Si la empresa ya desarrolla de manera generalizada un estilo de dirección participativo, no es preciso implantar medidas formales. Dentro una organización pueden existir áreas en donde se esté siempre participando y cooperando, mientras que en otras el grado de influencia sobre el trabajo desarrollado sea mas bien escaso. Si la empresa es grande, con muchos departamentos, y con una estructura jerárquica que da énfasis a los canales formales de comunicación, se necesitaría un diseño más elaborado para implantar la participación. Por el contrario las empresas más pequeñas tienen más oportunidades para la colaboración e interacción.*

decidir si se precisa formación específica, y por último, definir el nivel de obligatoriedad o de voluntariedad del sistema<sup>46</sup>.

## 7.- A modo de conclusión

El imaginario defensivo y reivindicativo en torno a la participación ha dejado de tener influencia en la explicación de su realidad social. Se perfila un imaginario que no genere una participación ficticia que consolida la burocracia y el inmovilismo. Instaurar modelos parciales de participación parece mostrar que los miembros de la organización no tendrían inconveniente en “participar” dentro de un esquema tradicional: aportar lo que se quiera pero que le dejen hacer solos su trabajo. Se vislumbra un imaginario social integral, tal y como demuestra la vigencia y viabilidad actual de los modelos que ponen en práctica los enunciados de un arquetipo empresarial *Tipo O*, en donde participar implica, por un lado, aportar creativamente al propósito de la organización, y por otro, participar en las incertidumbres y amenazas del entorno a todos los niveles: compartir fines para compartir riesgos.

Este imaginario no se instaura desde enunciados formales, se construye mediante dos actitudes culturales especialmente importantes en aquellas partes de la organización más responsables –la dirección- : hay que centrarse en el propósito de la organización eliminando barreras internas y favoreciendo las perspectivas multidisciplinares e interdependientes; y ante todo, hay que decir la verdad, generando compromiso para compartir los éxitos y los posibles fracasos.

Todo ello requiere un nivel cada vez más institucionalizado de participación en todos los ámbitos (en los procesos operativos, en las decisiones estratégicas, en la profundidad de los valores y en los resultados) que muestre claramente y sin posturas oportunistas con quién se cuenta para llevar a buen puerto el barco de la organización, quién adopta una postura defensiva –es decir no quiere participar- o por el contrario, quien asume una posición proactiva ante la participación y asume las responsabilidad que todo ello conlleva.

46.- Las empresas que cuentan con sus empleados a la hora de tomar decisiones contemplan la participación como un instrumento para la mejora de su competitividad. La participación del personal es ya en algunas empresas una parte esencial en el trabajo. ¿Debe imponerse la participación?, ó ¿debe dejarse la opción para que sus empleados elijan, o no, el sistema?. Obviamente, la respuesta depende del tipo de empresa y de la actividad que desarrolle, pero hay muchos aspectos que se consideran suficientemente. Algunas empresas comienzan con una aproximación voluntaria para posteriormente expandirla. Otras empresas usan lo que se denomina voluntariado selectivo, donde el comité o el directivo solicita voluntarios para un cometido en concreto pero también pide, a ciertas personas que pueden tener un mejor conocimiento del tema o alguna habilidad distintiva, que participen. Como en la mayoría de los aspectos de la participación, el mejor consejo es empezar de alguna forma, evaluarlo y estudiarlo, y cambiarlo si es necesario. Otra cuestión que suele plantearse es la de si las reuniones deben ser en horas de trabajo o fuera de ellas.

## Bibliografía

- ALCHIAN, A., DEMSETZ, H. Production, Information costs and Economic Organization. *American Economic Review*, vol. 62, nº 5, 1972, pp. 777-795.
- ARANZADI, D. *Cooperativismo Industrial como sistema, empresa y experiencia*, Bilbao: Universidad de Deusto, 1976.
- ARIZA MONTES, J. A. y MORALES GUTIÉRREZ, A. C. *Estilos de dirección y compromiso en las organizaciones: un estudio empírico*. Congreso Nacional de Sociología, La Coruña, Septiembre de 1998. Publicado en ARIZA J. A. , MORALES, A.C. y LUCAS, A. *Desarrollo de Competencias: participación y formación*, 1999.
- ARIZA MONTES, J. A. *Poder y compromiso en las organizaciones*, Córdoba: Publicaciones ETEA, 1999.
- BAREA TEJEIRO, J. y MONZÓN CAMPOS, J. *Libro blanco de la economía social en España*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- BLINDER, A. *Paying for Productivity: a look at the evidence*, Washintong: Brookings Institution, 1990.
- BONIN, J. P. y PUTTERMAN, L. Economics of Cooperation and the Labor-Managed Economy. *Fundamentals of Pure and Applied Economics*, Harwood Academic Publishers London, 1985.
- BRADLEY, K. y GELB, A. *Cooperativas en Marcha*, Barcelona: Ariel Sociología, 1985.
- BRAGG, J. y ANDREWS, I. Participative decision making. An experimental study in a hospital. *Journal Applied Behavioral Science*, 9, 1973, pp. 727-735.
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, pp. 533-46.
- CABLE, J. y FITZROY, F. R. Productive Efficiency, Incentives and Employee Participation. Some Preliminary Results from West Germany. *Kyklos*, vol. 33, nº 1, 1980, pp. 100-121.
- CASTILLO, J. J., JIMENEZ, V. y SANTOS, M. Nuevas formas de organización del trabajo y de implicación directa en España. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 56, 1991, pp.115-141.
- COLLINS, B. Internal Marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, vol. 9, nº 3; Septiembre 1991, pp. 261-269.
- CLARKE, T. Alternative Modes of Co-operative Production, *Economic and Industrial Democracy*, 5, 1984, pp. 97-129.
- CLEMENTE DIAZ, M. et al. Análisis del conflicto interior de las cooperativas agrarias y estrategias de superación, *Cuadernos del Banco de Crédito Agrícola*, nº 6, 1993.

- CLUSTER CONOCIMIENTO *La empresa participativa: una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones*. Bilbao: Cluster del Conocimiento, 2001.
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, pp. 533-46.
- COOK, J.D. y WALL, T.D. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 1980, pp. 39-52.
- CROZIER, M. *La sociedad bloqueada*. Buenos Aires: Amorrortu, 1970.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 34, 1991, pp. 555-591.
- DEFOURNY, J. *La performance économique comparée des coopératives de travailleurs*, Lieja: Universidad de Lieja, Facultad de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, 1986.
- ELLERMAN, D. La propiedad de los trabajadores: democracia económica o capitalismo de los trabajadores. *Revue des Etudes Coopératives*, Fondation du Crédit Coopératif, Nanterre, nº 15, Tercer trimestre de 1985.
- ESTRIN, S.; JONES, D.C. y SVEJNAR, J. The Varying Nature, Importance and Productivity Effects of Worker Participation. Evidence for Contemporary Producer Cooperatives in Industrialised Western Economies. *CIRIEC Working paper*, nº 84/4, Liège, 1984.
- ETZIONI, A. *A comparative analysis of complex organizations*, The Free Press of Glencoe Inc., 1975.
- FREEMAN, R. B. Individual Mobility and Union Voice in the Labor Market. *American Economic Review*, vol. 66, nº 2, 1976, pp. 361-368.
- GARCIA BLANCO, J. M. *Defendiendo el Empleo*, Informes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1990.
- GARCÍA, S. y DOLAN, J. *La dirección por valores*, Madrid: McGraw-Hill, 1997.
- HALES, C. Internal Marketing as an approach to human resource management: ¿a new perspective or a metaphor too far?. *Human Resource Management Journal*, vol 5, nº 1, 1994, pp. 50-75.
- GUTIÉRREZ JOHNSON, A. *Industrial Democracy in Action: The Cooperative Complex of Mondragon*, Cornell, USA: Tesis doctoral Cornell University, 1992.
- HAUBERT, M. *Cooperativismo y crisis económica en Andalucía*, Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, nº 28, Universidad de Sevilla, 1984.
- HOFSTEDE, G. H. *Cultures Consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills, California, Sage, 1988.
- HOLLOAKE, G. J. *Historia de los pioneros de Rochdale*, Zaragoza: CENEC, 1975.
- JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. Rights and Production Functions. An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination. *Journal of Business*, vol. 52, nº 4, 1979, pp. 469-506.

- JONES, D. C. Y SVEJNAR, J. (eds) *Participatory and Self-Managed Firms*, Lexington Books, Lexington, Mass, 1982.
- JONES, D. C. y SVEJNAR, J. Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives, *Económica*, vol. 52, 1985, pp. 449-465.
- KAPLAN, A. y DRIMER, B. *Las cooperativas: Fundamento, Historia, Doctrina*, Buenos Aires: Ateneo, 1973.
- LAMBERT, P. *La doctrina cooperativa*, Buenos Aires: INTERCOOP, 1970.
- LEIBENSTEIN, H. Allocative Efficiency Vs. X-Efficiency. *American Economic Review*, 56, June 1966, 392-415.
- LEIBENSTEIN, H. *Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1987.
- LEVIN, H. M. Issues in Assessing the Comparative Productivity of Worker-Managed and Participatory Firms in Capitalist Societies. En D.C. JONES and J. SVEJNAR (eds.), *Participatory and Self-Managed Firms*, 1982, pp. 45-64.
- LEVIN, H. M. (eds.) Employment and Productivity of Producer Cooperatives. En R. JACKALL & H. M. LEVIN (eds.), *Worker Cooperatives in America*, 1984, pp. 16-31.
- LEVINE, D. y TYSON, L. Participation, Productivity and the Firm's Environment. En A. BLINDER (Eds.) *Paying for productivity*, Washington: Brookings Institution, 1990, pp. 183-244.
- LIKERT, R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- LIKERT, R. *The Human Organization*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- LOGUE, J. y YATES, J. S. Worker Ownership American Style: pluralism, participation and performance. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 20, 1999, pp.225-252.
- MCCAIN, R. A. The Cost of Supervisions and the Quality of Labor: A Determinant of X-Efficiency, *Mississippi Valley Journal of Business and Economics*, vol. 8, nº 3, 1973, pp. 1-16.
- MCCAIN, R. A. Empirical Implications of Worker Participation in Management. En JONES, D. C. and SVEJNAR, J. (eds.) *Participatory and Self-Managed Firms*, 1982, pp. 17-44.
- MCGREGOR, F. *El aspecto humano de las empresas*, México: Diana, 1979.
- MEADE, J. E. The Theory of Labour-Managed Firms and Profit Sharing. *Economic Journal*, vol. 82, 1972, pp. 402-428.
- MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1984.
- MINTZBERG, H. *El poder en la organización*, Barcelona: Ariel, 1992.
- MONZÓN, J. L. y MORALES GUTIÉRREZ, A. C. Las empresas de trabajo asociado, en J. BAREA TEJEIRO y J. L. MONZÓN CAMPOS, *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*, Valencia: CIRIEC-ESPAÑA, 1996.

- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. Workers' Cooperatives. Are they intrinsically inefficient? *Economic and Industrial Democracy*, (SAGE, London, Newbury Park and New Delhi), vol. 13, 1992, pp. 431-436.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*, Valencia: CIRIEC-INFES, 1996.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*, Valencia: CIRIEC-ESPAÑA, 1998.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. *Arquitectura de Sistemas Organizativos*, Córdoba: Publicaciones ETEA, 2000.
- MOZAS MORAL, A. *Organización y gestión de las Almazaras Cooperativas: un estudio empírico*, Sevilla: Consejería de Trabajo e Industria, Junta de Andalucía, 1999.
- MLADENTAZ, G. *Historia de las doctrinas cooperativas*. Buenos Aires: El Ateneo, 1970.
- OAKESHOTT, R. *The Case for Worker co-ops*, London: Routledge & Kegan Paul, 1978.
- OUCHI, W. *La teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Barcelona: Ed. Orbis, 1982.
- PATEMAN, C. *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, 1978.
- PATEMAN, C. Some reflections on Participation and Democratic Theory. En CROUCH, C. y HELLER, F. A. (Eds.) *Organizational Democracy and Political Processes*. London: John Wiley & Sons, 1983.
- PERROW, C. The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, 26, 1961, pp. 854-866
- PÉREZ de CALLEJA, A. Propiedad y Participación. El caso del grupo Mondragón. *Ekonomiaz*, nº 33, 1995, pp. 184-187.
- PFEFFER, P. Las ventajas competitivas de las organizaciones. En *Reflexiones para competir en el Tercer Milenio*. Madrid, Alta Gestión, 1997, pp.47-70.
- PINTOS, J. L. *Los imaginarios sociales. La nueva construcción de la realidad social*, Cuadernos Fe y Secularidad, Madrid, Sal Terrae, 1995.
- PORTER, L. W. *The Etiology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of Initial Stages of Employee-Organization Relationships*. Manuscrito no publicado, 1968.
- PUTTERMAN, L. On some Recent Explanations of why Capital Hires Labor, *Economic Inquiry*, vol. 22, nº 2, 1984, pp. 171-187.
- QUINTANILLA PARDO, I. *La participación en las organizaciones. Fundamentos teóricos y conceptuales*, Valencia: Promolibro, 1987.
- QUINTANILLA PARDO, I. y BONAVÍA, T. *Dirección Participativa*, Madrid: Eudema, 1993.
- RAMSAY, H. Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective. *Sociology*, II, 1977.

- RAMSAY, H. Evolution or cycle? Worker participation in the 1970's and 1980's. En CROUCH, C. y HELLER, F.A. (Eds.) *Organizational Democracy and Political Processes*, London: John Wiley & Sons, 1983.
- ROMERO RAMIREZ, A. J. *Participación de los Trabajadores en el Cooperativismo de Trabajo Asociado en Andalucía*. Sevilla: Consejería de Trabajo e Industria, 1999.
- ROMERO RAMIREZ, A. J. y GONZÁLEZ GONZÁLEZ, J. M. La dirección participativa: mitos y realidades. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, nº 14, 1999, pp. 31-50.
- ROSEN, C. y YOUNG, K. *Understanding employee Ownership*, New York: Cornell University, 1991.
- SALAS, V. *Economía de la empresa: Decisiones y organización*, Barcelona: Ariel, 1987.
- SCHWEICKART, D. *Más allá del capitalismo*, Sal Terrae, Presencia Social. Santander, 1997.
- SASHKIN, M. Organization development practices. *Professional Psychology*, 4, 1973, pp.187-194.
- SPINRAD, W. La democracia en el trabajo: un análisis global. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, Vol.32, 2, 1984, pp. 201-224.
- STIGLITZ, J. Incentives, Risk and Information: Notes Toward a Theory of Hierarchy. *Bell Journal of Economics*, vol. 6, nº 2, 1975, pp. 552-579.
- THOMAS, H. y LOGAN, C. H. *Mondragón: An Economic analysis*, Londres: Gerge Allen and Urwin, 1980.
- UTZ, A. F. *La empresa como dimensión del mundo del trabajo ¿el trabajador como socio?* Barcelona: Herder, 1986.
- VANEK, J. *The General Theory of Labor Managed Market Economies*, Ithaca, Cornell University Press, 1970.
- VANEK, J. (ed.) *Self-Management, Economic Liberation of Man*, Penguin, Baltimore, 1975.
- VARA MIRANDA, M. J. *Análisis de las cooperativas de trabajo asociado en Madrid*, Madrid: Ministerio de Trabajo y S.S., Colección Tesis Doctorales, 1985.
- VROOM, V. H. y JAGO, A. G. *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*, Madrid: Diaz de Santos, 1990.
- WILPERT, B. La participación en las organizaciones: resultados de investigación comparada internacional. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, Vol. 32, 2, 1984, pp. 201-224.
- WINTHER, G. Theory O- Is the Case Closed? *Economic and Industrial Democracy*, (SAGE, London, Newbury Park and New Delhi), vol. 20, 1999, pp. 269-293.
- YOUNG, K. M.; ROSEN, C. y CARBERRY, E. J. *Theory O. Creating an ownership style of management*, The National Center for Employee Ownership, 1996.