

Para citar este artículo: Calvo, Patrici: 2010, “La Participación Dialógica como Herramienta de Gestión Responsable”, en M. Á. Arráez y P. Francés (ed.): *Ética y Responsabilidad ante la Crisis* (Granada, Ed. Sinder S.C), pp. 261-282, ISBN: 978-84-96876-83-5.

LA PARTICIPACIÓN DIALÓGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL RESPONSABLE*

Patrici Calvo
Universitat Jaume I
Departamento de Filosofía y Sociología
calvop@fis.uji.es

Resumen: El presente estudio proyecta indagar en diferentes formas de participación existentes actualmente desde la literatura de la Ética Empresarial con el objetivo de incidir en aquella que sea más adecuada para potenciar los beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Para ello, en un primer momento se desarrollarán las posibles ventajas que la empresa puede extraer si opta por no abandonar las políticas de Responsabilidad Social (RS) en estos momentos de crisis. En un segundo momento, se abordarán los diferentes modelos de participación posibles en el ámbito de la actividad empresarial y sus concretas experiencias de aplicación en empresas occidentales. Y finalmente, en un tercer momento se apuntará el modelo de ‘participación dialógica’ como la propuesta más interesante atendiendo al contexto global actual; un modelo que sirve como herramienta de gestión, como medida de prudencia y como garante de justicia.

Palabras clave: Democracia Industrial, ética dialógica, ética empresarial, participación, RSE, gestión de intangibles.

* La presente comunicación ha sido posible gracias al disfrute de la beca de Investigación Predoctoral del Programa de Formación de Profesorado Universitario del Ministerio de Ciencia e Innovación (FPU/2008).

1. Los beneficios de una participación socialmente responsable

Entre otras, la crisis económica actual ha evidenciado dos cuestiones importantes. Por una parte, que la mayoría de empresas que decía desarrollar políticas de Responsabilidad Social lo hacía sin convicción ni voluntad, atraídas más bien por una cuestión de marketing, por un ‘estar a la moda’ o por la necesidad de enmascarar acciones o decisiones poco deseables. En definitiva, que su apuesta no era por lo que realmente es y significa: una nueva forma de hacer las cosas y de estar, de esta manera, a la altura de las expectativas de una sociedad de la cual obtiene su sentido y legitimación y todos aquellos recursos necesarios para su supervivencia. Y, por otra parte, que la ética sigue percibiéndose como un pasivo para la empresa, como algo que puede abordarse siempre y cuando se genere el suficiente beneficio económico.

Ello es apreciable por la cantidad de empresas que están dejando aparcada la RS esperando tiempos mejores. Un hecho relevante no sólo porque demuestra tácitamente lo anterior, sino porque impedirá a estas organizaciones profesionales beneficiarse de las diferentes alternativas que la RSE ofrece para minimizar los efectos de la crisis y encontrar posibles vías de salida eficaces y con un menor grado de incertidumbre.

Una RSE anclada en sólidas bases éticas —ethos, razón prudencial y justicia— y abordada desde la participación de los *stakeholders* en la gestión de la organización empresarial (Cortina, 2006:112; González, 2002:101-108) puede ser sin duda una de las claves para difuminar al máximo los efectos perniciosos de la crisis y fomentar la prevención ante futuros casos. Tesis que podemos argumentar, al menos, con los siguientes cinco argumentos.

En primer lugar, porque proporciona a la empresa un mayor conocimiento interno y externo de sí misma sobre el cual cimentar sus decisiones y actuaciones y corregir errores de diferente carácter —funcional, estratégico o normativo— que limitan la creación de valor de tipo tangible e intangible.

La participación, que requiere de canales de comunicación bidireccionales, abiertos y sin restricciones que faciliten y posibiliten tanto el flujo constante de información como el diálogo, ofrece un conocimiento en profundidad de la propia organización gracias al conjunto de percepciones, valoraciones y necesidades emitidas por sus colaboradores acerca de su gestión, administración y funcionamiento. Tal conocimiento permite adecuar las respuestas de la empresa a las circunstancias concretas de la realidad, evitando de esta manera posibles errores en la estrategia empresarial, corrigiendo deficiencias funcionales

de todo tipo, adaptando la cultura organizativa al nivel moral de la sociedad plural que la abraza y protege, y siendo una inestimable ayuda en la toma de decisiones.

Una actitud acrítica de los grupos de interés no contribuye en nada al enriquecimiento de la organización empresarial, sin embargo, optar por la participación en el contexto actual de crisis es apostar por la crítica constante, por fomentar actitudes que redunden siempre en la mejora de la situación económica y en el desarrollo de las condiciones humanas y sociales dentro y fuera de la organización.

En segundo lugar, porque facilita el continuo aprovechamiento del factor creativo de todos sus *stakeholders* para encontrar soluciones plausibles que permitan abordar la difícil situación de mercado.

Precisamente, la crisis actual ha propiciado un deterioro de la creatividad por el fuerte retroceso de la inversión empresarial en estas cuestiones y por la notoria reducción de las plantillas. Sin embargo, aumentar el marco de captación de ideas puede ser sin duda un arma eficaz en estos momentos. La participación comporta un mayor flujo de ideas, aprovechables en diferente grado, cuya revisión por parte de la dirección permite paliar la reducción de la inversión y de los recursos humanos en un momento de crisis. Gestionar la creatividad desde la participación de todos los grupos de interés es un arma de creación de valor imprescindible para la empresa que, en estos momentos, no puede obviar si su pretensión es perdurar en el tiempo.

En tercer lugar porque da respuesta a una cuestión de justicia, a un derecho humano (Álvarez de Mon, 1998: 29) cuyo desarrollo necesario no sólo contribuye a un mayor 'engagement' de sus grupos de interés, sino que se convierte en el mecanismo que posibilita el conjunto de acuerdos internos y externos que justifican sus acciones y decisiones a través de un continuo flujo de argumentos válidos.

El sentido de la participación no debe entenderse aquí como un ofrecimiento, como una concesión de arriba abajo, del empresario al individuo o colectivo que es afectado o puede afectar a la empresa. La participación, lejos de quedar en simple instrumento motivacional que permita aumentar el beneficio económico para la organización, es un acto que dignifica al ser humano (Cortina, 1998: 13). Las personas están capacitadas para participar de aquello que les afecta y para rendir cuentas por sus decisiones. Obviar este punto es no tenerlas en cuenta, es utilizarlas como medio para conseguir una determinada meta y no como fin en sí mismo. Por tanto, es un derecho que tiene todo colaborador de la práctica profesional y como tal debe ser respetado. El empresario no otorga el derecho, lo respeta

bajo un criterio de justicia, porque sabe que es lo razonablemente exigible, aquello que se espera de él como ser humano y como ser social.

Pero además, la participación tiene que entenderse como un hecho necesario para la empresa, puesto que es el mecanismo que permite la validación de sus acciones y decisiones y sin el cual difícilmente podrá encontrar la legitimación necesaria para operar.

El punto de vista moral requiere de un proceso no exclusivo donde estén integrados todos los afectados por la acción o decisión de la empresa. Pero no de forma pasiva, sino activa. No sólo teniéndolos en cuenta, sino permitiendo que exista un diálogo simétrico entre las partes donde se puedan expresar las razones a favor o en contra de la acción o decisión de la organización. A través de este proceso de participación dialógica, se establece un criterio de validación moral que permite la justificación de la actividad empresarial mediante el acuerdo y el consenso. Éste es precisamente el objetivo de la empresa, llegar a entenderse con sus *stakeholders* (García-Marzá, 2004: 186). Sin participación no puede haber diálogo; y sin diálogo tampoco el posible entendimiento que permita la legitimación de la organización profesional.

La participación, por tanto, es un derecho de todos los seres humanos implicados y/o afectados por la actividad empresarial, pues en ello está implícito el respeto al ser humano como fin en sí mismo y no sólo como medio para conseguir un objetivo empresarial, pero también es un mecanismo necesario para la propia subsistencia de la institución.

En cuarto lugar, porque permite a la organización, mediante el posible entendimiento con sus *stakeholders*, mantener vigente y válido el contrato moral que legitima socialmente su existencia y actividad (García-Marzá, 2004: 160).

La empresa recibe de la sociedad recursos para operar, recursos morales que posibilitan la generación de valor y sin los cuales sería bastante improbable su perdurabilidad. Pero esta concesión no es gratuita. Atendiendo al ‘principio de reciprocidad’, la sociedad espera que en el largo plazo la empresa se lo devuelva convertida en beneficios económicos, sociales y medioambientales (García-Marzá, 2006: 70).

Precisamente, el desarrollo de la participación ofrece a la empresa un mecanismo para conocer qué exige la sociedad a cambio de estos recursos y, por tanto, ajustar su respuesta a las expectativas generadas. Recursos morales como la responsabilidad, la reputación o la confianza son básicos para la creación de valor en la empresa. Sin embargo, éstos no pueden comprarse o intercambiarse como un producto tangible, ni tampoco generarse más allá de la sociedad. Un proceso de ajustamiento que permita responder correctamente a las

expectativas depositadas por los diferentes grupos de interés, es vital para legitimarse socialmente. Desarrollar la participación en la empresa permite conocer con mayor concreción las exigencias de los *stakeholders* y ajustar, de ese modo, la respuesta de la organización profesional a cada caso concreto.

Finalmente, en quinto lugar porque ayuda a establecer con un mayor grado de precisión qué valores y principios regulan y coordinan su praxis profesional concreta y qué posibles cambios se dan en ellos, permitiendo a la empresa adaptarse más rápidamente a las nuevas realidades y posibilitando el establecimiento de una cultura empresarial sólida y coherente con la altura moral de las sociedades plurales actuales.

Los principios y valores que configuran la cultura empresarial, la manera de ser de la empresa, no pueden quedar como una cuestión exclusivamente del empresario y al margen de la realidad social en la que está inmersa la organización. Los principios y valores de la empresa deben estar siempre en concordancia con la altura moral de los tiempos que le ha tocado vivir, cuestión que implica necesariamente una constante revisión para comprobar que su significado sigue teniendo validez. La participación ofrece precisamente un buen medio para constatar la validez de los valores y principios de la empresa y ajustarlos, en caso necesario, a las exigencias del nivel moral de la sociedad plural actual.

En este sentido, es necesario abordar ahora diferentes modelos de participación que se han ido desarrollando en el ámbito de la actividad profesional, junto con sus experiencias concretas de aplicación en empresas occidentales. A través del estudio, será posible proponer una forma de participación coherente con la lógica actual de la empresa y del sistema de mercado que permita dar respuesta a las exigencias de la sociedad y posibilite la adquisición de los beneficios apuntados en este primer apartado y que están directamente relacionados con las políticas de Responsabilidad Social.

2. Modelos y experiencias de participación en la empresa

Desde que Sidney Webb y Beatrice Webb escribieran al respecto a finales del XIX, la humanización del mundo empresarial ha venido a entenderse tradicionalmente como democratización de la economía, como un intento por aplicar los valores democráticos de la sociedad occidental sobre la esfera económica; entre ellos la libertad, la igualdad, la participación, el respeto, y la consideración social.

(...) la democracia significa que *aquello que concierne a todos debe ser decidido por todos*, y que cada ciudadano debe disfrutar de una participación equitativa e idéntica en el gobierno. (...) La vieja

teoría de la democracia es un artículo de fe, y constantemente reaparece en primera línea cuando se forma alguna organización de nuevo cuño (Webb y Webb, 2004: 48).

La democracia es un derecho humano y social cuyo avance y desarrollo en busca de mayores cotas de libertad, igualdad y dignidad para el ser humano ha conseguido ampliar su marco de acción hasta penetrar en las diferentes esferas del mundo de la vida, entre ellas la industrial y el trabajo (Tezanos, 1987: 14). Ante este proceso, la economía y sus organizaciones e instituciones no pueden mantener una actitud etérea y despreocupada. Son exigencias de la sociedad a la que sirven y sobre la cual construyen el significado y contenido de su ser y existir. Por consiguiente, la Democracia Industrial marca un ideal, una orientación a la que tender para establecer sociedades más justas e igualitarias (Tezanos, 1987: 25). Porque mientras las organizaciones e instituciones profesionales sigan quedando al margen de tales reivindicaciones humanas y sociales, la concreción de una sociedad “a la altura de los tiempos” (Ortega y Gasset, 1935: 149) que permita los diferentes proyectos de vida buena de sus ciudadanos, estará lejos de alcanzarse. En este sentido, no es de extrañar que desde la sociología se identifique la participación en la empresa como el “procedimiento para introducir modificaciones democráticas en la estructura de poder de la organización formal” (Castillo, 1987a: 333).

La participación entendida como Democracia Industrial, aunque también se han dado respuestas concretas como participación en la información, en los procesos creativos o en los beneficios de la gestión, se fundamenta principalmente en dos presupuestos básicos: participación en la gestión y participación en el capital o propiedad. Ahora bien, aunque a lo largo de la historia la Democracia Industrial no ha tenido conflicto en cuanto a los valores a seguir, sí lo ha hecho ante las más idóneas formas de aplicarlos. Tal cuestión ha producido un criterio de seguimiento e implantación no unívoco, entre los que cabe destacar la propuesta de ‘negociación colectiva sindical’, los ‘comités participativos’, la ‘cogestión’ o ‘codeterminación alemana’, la ‘autogestión yugoslava’, la ‘capitalización asalariada sueca’, el ‘cooperativismo occidental’, la ‘cooperativa de trabajadores asalariados’ canadiense y la ‘comuna industrial israelí’.

La ‘negociación colectiva’ atiende a una modelo de participación en la gestión de carácter restringido, ya que sólo busca influir en ciertos aspectos concretos de la gestión de la empresa. Un determinado grupo —representativo de los diferentes intereses de los trabajadores— discute con la dirección de la empresa temas relacionados con las condiciones laborales y los salarios, llegando a acuerdos que, en la mayoría de los casos, es

forzoso. Sigue, por tanto, un modelo impositivo de acuerdo que no soluciona el problema, sino que lo aplaza. Este tipo de participación suele estar legislada y se encuentra directamente ligada a la acción sindical.

Un paso más allá de la ‘negociación colectiva’ está la llamada ‘cogestión’ o ‘codeterminación’. En principio, la ‘cogestión’ implica una participación no restringida de los trabajadores en la toma de decisiones empresarial a través de la elección de ciertos representantes internos que, ya sea minoritaria¹ o paritariamente², formarán parte del consejo de control vigilancia y elección de cargos directivos (Smith, 1995: 94). Tiene un carácter formal e implicaba la búsqueda de acuerdos por consenso.

Este tipo de modelo tuvo gran arraigo y desarrollo en la Alemania posbélica de mitad de siglo XX. La legislación germana optó por su concreción a través de dos órganos: un Consejo de vigilancia y un Directorio (Álvarez de Mon, 1998: 141). El Consejo de vigilancia se constituía por un número paritario de accionistas y trabajadores y por una persona independiente que, en caso de ser necesario, actuaba decantando la balanza tras un empate técnico. Se reunían cuatro o cinco veces al año y su función era aprobar decisiones importantes, revisar la actividad de los diferentes directores y, en caso de proceder, elegirlos. El criterio de validación que se seguía era el sufragio por delegados —una persona un voto— y la regla de mayorías. En cuanto al Directorio, éste estaba constituido por tres figuras: un director técnico, uno director comercial y un director de trabajo; todos ellos elegidos por el Consejo de vigilancia. Su trabajo consistía en gestionar la actividad empresarial dentro de su área y estaba sometido a la figura del Director general o propietario. La siguiente figura ilustra su estructura:



Figura 1.

Con la ‘Ley del 4 de mayo’ de 1976 la cogestión de las empresas alemanas minimizó la participación compartida al dejar en clara inferioridad a los trabajadores dentro del Consejo de vigilancia. La ‘persona independiente’ encargada de romper los empates en las decisiones del Consejo desapareció. En caso de igualdad en el voto, la Asamblea de socios capitalistas se encargaba de seleccionar por su cuenta un órgano independiente para romperlo (Álvarez de Mon, 1998: 142).

Con la ‘autogestión’ se volvió a avanzar en el desarrollo democrático interno de la empresa, pasando de una participación compartida a una participación asumida. Aunque no fue el único país, la Yugoslavia comunista de la segunda mitad de siglo XX fue el espacio geopolítico donde más experiencias de este tipo se dieron dentro de la vieja Europa. A diferencia de la ‘cogestión’, el control de la empresa estaba aquí íntegramente en manos del trabajador. El Estado ejercía como propietario, reservándose la última palabra en materia estratégica, pero cedía temporalmente su total explotación, gestión y dirección al conjunto de asalariados que componían la organización (Castillo, 1987b: 138). Éstos, de forma democrática, elegían a sus directivos, controlaban su gestión y tomaban decisiones importantes.

Una propuesta diferente vino de la ‘capitalización asalariada’. En Suecia, aprovechando la enorme fuerza del partido socialdemócrata en lo político y del sindicalismo en lo social y laboral, se legisló en la década de los 60 y 70 a favor de los llamados ‘Fondos de capitalización de los asalariados’, una participación en el capital que posibilita a largo plazo una cierta influencia en la toma de decisiones de la empresa (Himmelstrand, 1987: 127-128).

La ley sueca estableció que el 20% de los beneficios económicos de la organización que sobrepasasen unos ciertos límites —más allá de lo que pueden ser las ganancias normales de la cuenta anual— irían a parar a un fondo cuyo beneficiario sería el conjunto de asalariados de la empresa y cuyo control dependería de un organismo independiente elegido democráticamente por los trabajadores; organismo que, en la mayoría de los casos, estaba constituido por delegados sindicales. El dinero no tenía como fin el aumento de las retribuciones de los empleados, sino la compra de acciones de la organización. De esta forma, la cada vez más importante participación de la masa asalariada en el capital de la empresa provocaría un incremento de la sensibilidad de la dirección hacia sus problemas y reivindicaciones. Es, por tanto, una participación formal, indirecta en la gestión y directa

en el capital, que va de arriba a bajo, que persigue el acuerdo a través de un modelo impositivo y donde toda implicación en la gestión es puramente de fuerza y presión.

Tanto la ‘negociación colectiva’ como la ‘cogestión’ y la ‘autogestión’ son formas de participación democráticas centradas exclusivamente en la gestión de la empresa, mientras que la propuesta sueca de ‘capitalización asalariada’ lo es de la propiedad. Sin embargo, existen experiencias que han logrado involucrar al trabajador tanto en la toma de decisiones como en el capital y la propiedad de la empresa, caso concreto del ‘cooperativismo’ occidental y el ‘kibutz israelí’.

El ‘cooperativismo’ nace en Inglaterra en el desarrollo de los movimientos sociales del XIX. Con la revolución Industrial se dieron cambios en las relaciones de producción que produjeron un aumento continuado de la economía, pero no del bienestar y de la justicia social. El ‘cooperativismo’ fue una de las numerosas ideas que afloraron en esta época para romper con el capitalismo salvaje y mejorar las condiciones de vida del proletariado. Su fundamento, a diferencia de muchas empresas privadas de antaño y actuales, está en no entenderse a sí mismas como simples maximizadoras de beneficio económico, sino como organizaciones que buscan la satisfacción de las necesidades humanas. Es lo que ha venido a llamarse la ‘Tercera Vía’.

Hoy en día las cooperativas cuentan con legislaciones favorables a su desarrollo en múltiples países europeos y americanos. En España concretamente existen al menos 13 tipos de cooperativas³, aunque el más relevante para este estudio son las ‘Sociedades de trabajo’. En éstas, el/la cooperativista se asocia libre y voluntariamente con personas que comparten intereses comunes y cuya satisfacción puede lograrse a través de la actividad económica (Álvarez de Mon, 1998: 318). La dirección se entiende como el gobierno de los más capacitados, y su elección se produce de entre todos los socios a través de mecanismos democráticos. Aquí, por tanto, la participación se percibe como indisoluble al propio individuo, comprendiendo la cooperativa como “un medio de participación, un instrumento de realización del derecho de participación del ciudadano en la vida económica, social y cultural del país” (Rosembuj, 1982: 11-12). El socio cooperativista participa fácticamente tanto de la gestión y del beneficio que ésta produzca como también del capital y la propiedad, llegando de esta forma a un nivel donde trabajador y propietario se confunden, donde son una misma cosa.

Un caso de cooperativismo diferente al expuesto es el de las ‘Cooperativas de Trabajadores Accionistas’ del Quebec, una especie de hibridación entre la ‘Capitalización

asalariada' y la 'Cooperativa occidental' que, si bien no ofrece al personal una participación directamente en la empresa donde trabaja, sí lo hace indirectamente a través de su conversión en propietario de una cooperativa cuyo fin es invertir en el capital de la organización empresarial.

Su existencia es bastante reciente, ya que nacen entre 1983 y 1985. Sin embargo, su consolidación en la industria de la región canadiense no ha dejado de crecer desde entonces. Aunque apoyadas por el gobierno y la legislación, las CTA son organizaciones paralelas constituidas voluntariamente por los trabajadores de una determinada empresa. Su fin, a diferencia de las cooperativas de trabajo tradicionales, no es crear un entorno laboral adecuado donde mano de obra y propiedad se confundan, sino servir —como en el caso de los 'Fondos de trabajadores asalariados'— de mecanismo de presión sobre la gestión empresarial a través de la compra de paquetes accionariales de la empresa.

La idea de la administración pública del Quebec durante la década de los ochenta, fue apostar por un cooperativismo financiero que permitiese un cierto control y una cierta transformación del sector industrial de la región canadiense del Quebec. Tal propósito no podía venir de la mano de las Cooperativas de Trabajadores tradicionales, pues éstas suelen vincularse en la mayoría de los casos a pequeñas empresa del sector primario. Por este motivo, se pensó en un modelo de cooperativa diferente, constituida desde dentro de la propia empresa industrial y vinculada al capital. Un modelo que permitiese la vertebración del trabajo, la gestión y la propiedad de la empresa. La figura presentada a continuación muestra gráficamente el proceso:

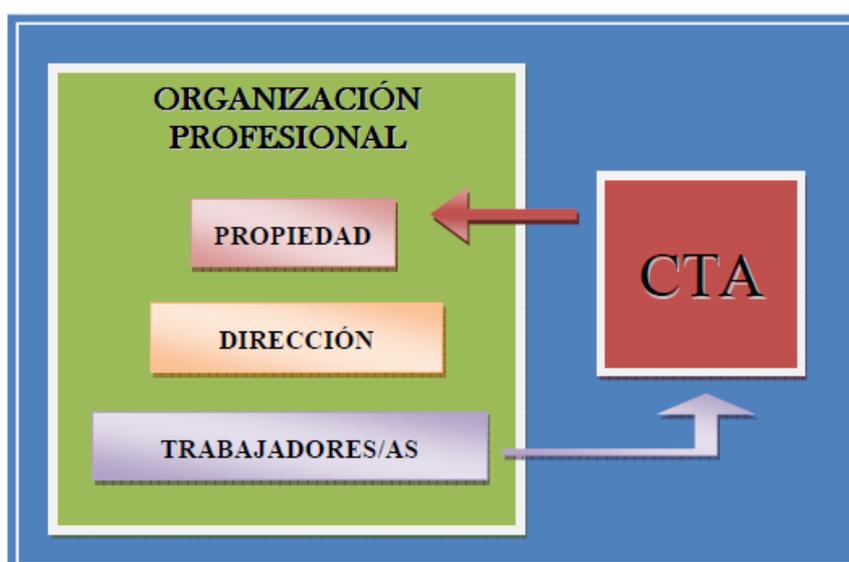


Figura 2.

Las CTA se encuentran protegidas y favorecidas por el gobierno del Quebec. A través de un programa de ayudas fomentado por la administración pública para su potenciación y desarrollo, las CTA perciben préstamos para la adquisición de paquetes accionariales de la empresa donde trabajan los socios de una determinada cooperativa. Préstamos cuya devolución se materializa poco a poco a través de pequeñas retenciones semanales o bimensuales en las nóminas de los trabajadores (Comeau y Lésque, 1995: 82).

A diferencia de los ‘Fondos de capitalización de los asalariados’ suecos, aquí el capital de la cooperativa no deviene de imperativo legal alguno, a través de una parte proporcional de aquellos beneficios anuales de la propia empresa que sobrepasen unos límites razonables, sino de la aportación directa de los propios trabajadores. Además, las CTA no están gestionadas total o parcialmente por representantes sindicales, sino por un grupo de socios cooperativistas elegidos democráticamente. Éstos se organizan voluntariamente por medio de una cooperativa, a la cual reportan un capital determinado que —cuando las circunstancias lo permiten— es invertido en la propiedad de la empresa donde se trabaja. De esta forma se consigue tener cierta presencia en el Comité de Dirección —no más de un 25% según la ley— e influir en la gestión empresarial.

Por consiguiente, la participación derivada de la CTA tiene una doble vertiente para las personas implicadas: como trabajador de la empresa y como socio cooperativista.

Por una parte, desde el punto de vista de la empresa, se trata de una participación no formal —promovida pero no legislada por la administración pública— que va de arriba abajo, actuando de forma directa en la propiedad e indirectamente en la gestión de la organización, cuya pretensión es ejercer una influencia restringida sobre la toma de decisiones empresarial y donde el conflicto se gestiona desde arriba, entre iguales, al convertirse el trabajador en accionista por medio de la adquisición de capital.

Por otra parte, desde el punto de vista de la cooperativa, se trata de una participación interna legislada y no restringida, y que actúa de manera directa tanto en la propiedad como en la toma de decisiones de la organización. Su forma de regularse es mediante el sufragio y la regla de las mayorías. A través de ambas se elige tanto a los socios que gestionarán la propia CTA como a aquellos que representarán los intereses de la cooperativa dentro de la Asamblea General de la empresa.

En cuanto a las ‘comunidades industriales’, diferentes experiencias aisladas han ido apareciendo a lo largo de la historia más reciente, pero, sin embargo, su mayor expresión se dio y se sigue dando en los ‘kibutz israelíes’.

Las semejanzas entre las ‘cooperativas occidentales’ y los ‘kibutz israelís’ son significativas, pero si algo las diferencia es precisamente la irrupción de estas últimas en el ámbito de lo privado. Éstos constituyen no sólo una forma de participación democrática en la gestión y en la propiedad de la empresa, sino una “opción radicalmente colectiva y participativa de ser, estar y vivir en la sociedad” (Álvarez de Mon, 1998: 147), abarcando tanto la realidad económica y social como la personal de sus miembros.

El ‘kibutzim’ nace en Israel durante las primeras décadas del siglo XX. Se trata de una comuna agrícola regulada bajo valores democráticos a través de la más estricta cooperación y solidaridad de sus miembros. Todas las personas que la componen comparten la propiedad de la tierra y aportan la fuerza de trabajo necesaria, contribuyendo a la comunidad con todo cuanto logran producir. Un Consejo de dirección —amparándose en un criterio de justicia— se encarga de la redistribución de la riqueza según las necesidades de cada miembro. Todos los puestos son rotativos y las decisiones importantes se toman en la Asamblea General, donde pueden ejercer la democracia directa aquellos miembros que lo deseen.

Pero además, los ‘kibutz’ representan una forma o manera de vivir, no sólo de trabajar, pues ser miembro del ‘kibutzim’ obliga a defender un cierto punto de vista moral compartido. Aquí estriba precisamente la diferencia fundamental con las cooperativas occidentales. Ser cooperativista no implica pertenecer a una determinada religión o cultura, sólo respeto a sus valores y asunción de responsabilidades. Ser miembro del ‘kibutzim’ obliga a aceptar una religión y una cultura concreta y compartida. En caso contrario se niega el acceso.

Sin embargo, a pesar de los avances que han significado las diferentes experiencias democráticas para el aumento de la participación y del bienestar de los trabajadores en las empresas, organizaciones e instituciones profesionales, hoy en día, dentro del ámbito empresarial, parece evidenciarse que el concepto de ‘participación’ está desligándose paulatinamente de una respuesta ‘democratizadora’ con el fin de desprenderse definitivamente del sentido anacrónico que lo mantiene sujeto y obtener con ello un mayor alcance.

Por tal motivo, es pertinente visualizar en estos momentos los problemas que arrastra la Democracia Industrial como modelo participativo válido que pueda ser aplicado sobre la nueva realidad empresarial. Problemas irreconciliables que evidencian la imperante necesidad de abordar la participación desde otros caminos más acordes con su sentido y

necesidad actual. Perspectivas distintas que permitan su inclusión en el epicentro del quehacer empresarial, en el cuerpo de la toma de decisiones y en el diseño de las distintas políticas a desarrollar como mecanismo necesario que posibilite el comportamiento responsable de las organizaciones económicas. Sólo de esta forma puede la participación salir del punto muerto en que se halla en estos momentos y convertirse para la empresa en herramienta necesaria e irrenunciable con la cual estar a la altura de las expectativas depositadas en ella por los diferentes *stakeholders* internos y externos.

3. Los problemas de la participación democrática en la empresa

Por muy simplista que el razonamiento pueda parecer, la democracia es un concepto ligado a la política y cuyos mecanismos de aplicación albergan ciertos criterios no demasiado adecuados para alcanzar el fin último de una organización social y humana que integre y no excluya a los distintos colaboradores de ésta.

Entre otros, ninguno de sus dos criterios básicos —‘un ser humano un voto’ y la ‘regla de mayorías’— permiten desarrollar y potenciar la participación como derecho antropológico y como necesidad empresarial, quedando varada en la periferia de tales cuestiones ineludibles. Votar puede ser una herramienta de posicionamiento para los participantes ante diferentes cuestiones, pero su limitada y restringida función crítica no ofrece una respuesta plausible ante las exigencias humanas de respeto a sus competencias y capacidades, no permite el avance del espacio ciudadano a todas las esferas del mundo de la vida, y limita parcialmente el desarrollo de las sociedades hacia un horizonte más amplio de igualdad, libertad y justicia.

Además, desde un punto de vista estrictamente funcional, la regla de ‘un ser humano un voto’ puede ser incluso contraproducente para la organización, pues tal hecho no puede utilizarse como herramienta de gestión que alcance todos los momentos de la organización profesional actual. Reunir a todo colaborador de la empresa y votar en cada decisión o acción produciría la parálisis de la actividad y la ineficiencia del sistema, lo cual llevaría a su desaparición al ser ésta condición de posibilidad de su existir

Del mismo modo, tampoco la ‘regla de mayorías’ puede ser un mecanismo útil para legitimar la gestión o para validar las acciones y decisiones empresariales. Desde la Democracia Industrial se habla de democratizar la empresa por razones de desarrollo humano y social, como forma de ampliar el horizonte de libertad, igualdad y dignidad humana, cuestiones todas ellas que no pueden quedar al amparo de la opinión de una

mayoría simple que no tiene en cuenta las inquietudes e intereses del resto de las personas afectadas. Es necesario un acuerdo, un consenso, y la ‘regla de mayorías’ no puede alcanzar tal hecho al ser ésta muy restrictiva en su contenido y excluyente en su resultado.

Pero tampoco, entre otra cuestiones necesarias para la empresa, puede ser un estímulo motivacional capaz de liberar ese sentido de pertenencia de los grupos de interés hacia la empresa, un ‘formar parte de’ que fideliza y que establece relaciones de confianza y de buena voluntad mutuas. La ‘regla de mayorías’ puede convertirse en una dictadura que premie la voz más común y arrincone perspectivas justificadas pero minoritarias. Ante tales cuestiones, los desplazados nunca van a sentirse parte del proyecto empresarial. Lo acatarán por imposición, pero no por convencimiento. Sólo el posible entendimiento incluye a todas las voces y permite un acuerdo legítimo. Y sólo de esta manera, y no mediante el criterio de ‘un ser humano un voto’ y la ‘regla de mayorías’, pueden establecerse lazos de pertenencia y afinidad entre la empresa y sus diferentes grupos de interés.

En este sentido, actualmente la elaboración de un concepto amplio de participación ha venido a entenderse no como mera intervención de los interesados en las “deliberaciones que se producen en el campo de lo económico”, sino como la totalidad de “aquellos medios y formas a través de los cuales los trabajadores pueden influir en las decisiones empresariales”, ya estén éstas relacionadas con lo económico, con lo social, con lo cultural o con lo personal (Álvarez de Mon, 1998: 222). En algunos casos puede ser el voto, pero en otros la opinión crítica en las relaciones formales o informales que se genere entre colaboradores, las diferentes encuestas que se realizan para conocer el grado de satisfacción laboral, el trabajo de los ‘comités participativos’ y los argumentos a favor o en contra de una decisión concreta que se recojan por diferentes canales, entre otras cosas.

Sin embargo, a pesar de todos los intentos por adaptarla a las nuevas realidades, la participación entendida como Democracia Industrial ha quedado sin un posicionamiento claro en el mundo empresarial actual al menos por las tres razones que a continuación se detallan.

En primer lugar, porque todas las propuestas presentadas en este sentido atienden a un esquema cerrado y dual de empresa, un modelo donde los únicos intereses que se tienen en cuenta son aquellos relacionados con los accionistas y los trabajadores (García-Marzá, 2004: 271). Pero la realidad actual de la empresa es plural (García-Marzá, 2004: 152). Se compone de un conjunto o sistema de relaciones de interés que posibilitan su existencia y

en la cual quedan incluidos “todos aquellos individuos o grupos que, bien por motivos estratégicos o bien por motivos de legitimidad moral, son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa” (González, 2003: 57). No sólo existen expectativas por parte de los actores internos de la organización, también los clientes que compran sus productos esperan con razones la satisfacción de ciertas cuestiones legítimas, y los proveedores que suministran el material que le permite funcionar, y el Estado que le garantiza el marco jurídico necesario para operar con libertad, y las instituciones que les proporcionan personal altamente cualificado para desarrollar sus productos, por mencionar algunos supuestos.

Precisamente, todas las propuestas de concreción de la Democracia Industrial mostradas en este estudio se limitan estrictamente al desarrollo de la participación de los trabajadores y se desprecupan del resto de actores y actrices, cuestión que impide legitimarse socialmente y beneficiarse de los diferentes recursos morales que la sociedad le ofrece para operar correctamente y con una menor cuota de incertidumbre.

En segundo lugar porque, como se ha dicho, la idea de participación como Democracia Industrial se basa en dos presupuestos básicos: participar en la gestión y participar en el capital o propiedad de la organización (Álvarez de Mon, 1987: 31). Sin embargo, para muchos de sus *stakeholders* tales intereses ni siquiera son contemplados. Su fin no es gobernar o poseer la organización profesional, sino ser tenido en cuenta como interlocutor válido en la toma de decisiones de la empresa; respetando sus competencias dialógicas, escuchando y valorando activamente sus argumentos y opinión e intentando satisfacer en la medida de lo posible sus expectativas legítimas.

Finalmente, en tercer lugar porque la “democracia industrial pretende trasladar al interior de la empresa la forma de funcionar de la democracia política” (García-Marzá, 2004: 272), adaptando su lógica para que ésta pueda regular la actividad empresarial. Pero varios motivos lo impiden. Entre ellos, que tanto el ‘sufragio’, como la ‘regla de mayorías’ o el propio ‘proceso democrático’ son mecanismos poco adecuados tanto para justificar las decisiones y acciones empresariales como para obtener una eficiencia mínima que garantice la actividad empresarial.

Estas tres cuestiones impiden una gestión responsable de la organización, un buen hacer del cual depende su sentido y legitimación y, por consiguiente, la generación y potenciación de los recursos necesarios que posibiliten su actividad y subsistencia (González, 2008: 373). Gestionar responsablemente la actividad empresarial es actuar de

manera sostenible en lo económico, en lo legal y en lo moral y buscar su aprobación por parte de todos los afectados por sus decisiones y acciones.

Por tal motivo, atender al desarrollo participativo de los trabajadores y de los accionistas es necesario, pero no suficiente. Así, hay que encontrar un modelo participativo que logre romper estas trabas y que posibilite la inclusión de todos los *stakeholders* de la organización o institución. Un modelo que esté acorde con el contexto global actual; que permita la satisfacción de los diferentes intereses legítimos en juego; y que, en definitiva, posibilite a la empresa una actitud responsable que la legitime socialmente. Sólo de esta manera puede la organización disfrutar de las ventajas económicas, psicológicas, sociales y morales cuya presencia en la organización económica es condición de posibilidad tanto de su ser y existir como de la posible concreción de su potencialidad.

4. La participación dialógica

Como se ha ido concretando, la empresa no debe entenderse como un simple órgano maximizador del beneficio económico, sino como una institución cuyo fin interno es social: la satisfacción de las necesidades humanas a través de productos o servicios de calidad (Cortina, 2000: 23). En este sentido, como motor de la riqueza y el bienestar social, la organización genera unas expectativas acorde al poder que le ha sido transferido por la sociedad y que, de no ser satisfechas, de no responder como se espera, pierde su sentido y legitimidad y con ellos los ‘recursos morales’ —confianza, reputación, responsabilidad, respeto y afinidad entre otros— necesarios para operar correctamente y subsistir (García-Marzá, 2004: 45).

El problema que subyace aquí es que justificarse socialmente requiere de un gran esfuerzo por parte de la empresa dada la complejidad y magnitud de las necesidades participativas actuales en un mundo globalizado, una legitimación que no entiende de fronteras privadas o estatales y cuyos beneficios alcanzan tanto lo económico, como lo social y lo medioambiental.

Por tal motivo, la cantidad de intereses en juego que rodean la organización hace necesario establecer un modelo participativo que permita incluir de manera activa tanto a sus *stakeholders* internos como externos. Un tipo de participación que posibilite el consenso y el acuerdo y cuya inclusión no esté supeditada a un determinado punto de vista moral, a una cultural o historia compartida, a una aportación de capital determinada o a una condición social o laboral concreta. Como argumenta García-Marzá:

Para este enfoque de ética empresarial la justificación remite al diálogo y posterior acuerdo entre las partes implicadas. Un diálogo que sólo bajo las condiciones descritas de simetría e igualdad en las condiciones de poder es capaz de avalar esta justificación (2004: 204).

Por tanto, esta participación no puede ser formal, pues trasciende las fronteras legales de los Estados. No puede ser representativa, pues deben ser respetadas las capacidades argumentativas de todos los seres humanos implicados y/o afectados por las acciones y decisiones de la empresa. Tampoco fácticamente directa, pues es imposible reunirlos a todos ellos en cada cuestión que se plantee. Ni tampoco dependiente del grado de control que se ejerza sobre el gobierno de la empresa o del capital o la propiedad de la que se disponga.

Debe ser un tipo de participación procedimental, basado en un proceso no excluyente donde todos los seres humanos afectados por las decisiones y acciones de la empresa sean tenidos en cuenta y puedan, mediante el establecimiento de diálogo contrafáctico lo más igualitario y simétrico posible, llegar a un posible entendimiento que permitan a la empresa justificarse socialmente y generar beneficio económico al mismo tiempo de desarrollo humano y social. Desde este punto de vista, parece quedar claro que:

El objetivo de la empresa plural, corporativa y moral no puede ser otro que el acuerdo de todos los actores implicados en su actividad. Ni existe un interés empresarial identificable con uno de los grupos, por más poder que tenga, ni existe un interés corporativo más allá de los grupos que componen la empresa. Desde este punto de vista ético la empresa no tiene un interés en sí misma más allá de la satisfacción de los intereses legítimos en juego. Esta satisfacción o cumplimiento explica el sentido y razón de ser de la empresa (García-Marzá, 2004: 186).

En conclusión, puede entenderse la participación como el proceso no coactivo y no exclusivo que permite a una organización profesional determinada legitimarse socialmente a través del diálogo y el posible acuerdo intersubjetivo con sus *stakeholders*. Un proceso que sirve como herramienta de gestión, como medida de prudencia y como garante de justicia en la actividad empresarial. Participar, por tanto, no sólo como cuestión de dignidad humana, de respeto a sus capacidades y competencias, de perfeccionamiento de la ciudadanía y de desarrollo de las sociedades, sino también como necesidad ineludible para toda organización profesional, como condición de posibilidad de su ser, de su existir y de la concreción de su potencialidad. En la armonización de ambas cuestiones se halla implícito el verdadero sentido de la participación.

La crisis global actual, más allá de su cariz económico, es una crisis de confianza provocada por las malas prácticas profesionales de un gran número de organizaciones e instituciones profesionales que atendieron a fines egoístas y utilizaron las empresas como instrumentos de maximización del beneficio económico a corto plazo. Generar confianza actualmente es una tarea nada fácil, ardua y complicada, pero necesaria si el propósito de las sociedades es ampliar el horizonte de libertad, igualdad y dignidad humana. Se requiere precisamente de que éstas se legitimen, que encuentren su sentido de existir y demuestren que pueden ser útiles para la sociedad y para sus ciudadanos. Por ello, es necesario empezar por establecer políticas participativas que no atiendan exclusivamente a criterios estratégicos, funcionales o motivacionales, sino también sociales y humanos. Políticas que estén encaminadas a conocer cuál es el fin interno de la empresa, qué intereses legítimos hay en juego y cómo pueden satisfacerse para conseguir el acuerdo.

Notas:

¹ En las pymes de entre 500 y 2000 personas, un tercio del Consejo de vigilancia era elegido por trabajadores.

² En las grandes empresas de más de 2000 personas, la mitad del Consejo de vigilancia eran elegido por trabajadores.

³ Legalmente pueden constituirse en España cooperativas de consumo, vivienda, agrarias, servicios, explotación de la tierra, del mar, transportes, seguros, sanitarias, enseñanza, educación, crédito y sociedades de trabajo.

Bibliografía:

Álvarez de Mon, S.: 1998, *La Empresa Humanista y Competitiva* (Bilbao, Deusto S.A).

Aragón, A.: 1998, *La Participación de los Empleados en la Empresa* (Madrid, CES, Departamento de Publicaciones).

Barrio, Á.: 1996, *El Sueño de la Democracia Industrial* (Santander, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cantabria).

- Biagi, M.: 1992, *Representación de los Trabajadores y Democracia en la Empresa* (Madrid, Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social).
- Castillo, J.: 1987a, 'La Democracia Industrial: Paradojas del Poder en las Organizaciones Formales', en J. A. Garmendia, M. Navarro y F. Parra (eds.), *Sociología Industrial y de la Empresa*, (Madrid, Aguilar), pp. 330-346.
- Castillo, J.: 1987b, 'La Experiencia de Autogestión Yugoslava', en J. F. Tezanos (ed.), *La Democratización del Trabajo*, (Madrid, Sistema), pp. 137-163.
- Cortina, A.: 2006, 'La Responsabilidad Social Corporativa y la Ética Empresarial', en L. Vargas. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un Enfoque Multidisciplinar*, (Cizur Menor, Pamplona, Editorial Aranzadi), pp. 109-120.
- Cortina, A.: 2005, 'Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social', en A. Cortina (ed.), *Ética de la Empresa: Hacia un Nuevo Orden Global*, (Valencia, Fundación Étnor).
- Cortina, A.: 2000, 'La Empresa: El Tema de Nuestro Tiempo', en A. Cortina, J. Conill, A. Domingo y D. García-Marzá, *Ética Empresarial*, (Madrid, Trotta), pp.13-33.
- Cortina, A.: 1998, 'Personalismo Comunitario en la Empresa', en S. Álvarez de Mon, *La Empresa Humanista y Competitiva* (Bilbao, Deusto).
- Comeau, Y. y B. Lésque: 1995, 'Las Formas de Cooperación del Trabajo en Quebec', *Ekonomiaz* (33), 78-91.
- Divar, J.: 1990, *La Democracia Económica* (Bilbao, Universidad Deusto).
- Fernández, A.: 2002, 'Participación y Complejidad para el Desarrollo', en J. Arriola y A. García (eds.), *Trabajo, Producción y Sostenibilidad*, (Barcelona, Centre de Cultura Contemporànea de Barcelona), pp. 77-100.
- Forcadell, F.J.: 2005, 'Democracia, Cooperación y Éxito: Implicaciones Prácticas del Caso Mondragón', *Universia Business Review*, (6), pp. 54-67.
- García, M. A.: 2006, 'Constitucionalismo Industrial, Ciudadanía Industrial (Las Miradas de Karl Korsch y T. H. Marshall a las Relaciones Laborales)', *Sistemas* (193), pp. 25-47.
- García-Marzá, D.: 2004, *Ética Empresarial: Del Diálogo a la Confianza* (Madrid, Trotta).

- García-Marzá, D.: 2006, 'Ética Empresarial: Un Marco para la Definición y Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa', en L. Vargas (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un Enfoque Multidisciplinar*, (Cizur Menor, Navarra, Aranzadi), pp. 65-75.
- García-Marzá, D.: 2007, 'La RSE Desde la Ética Empresarial: Un Nuevo Diseño Institucional para la Empresa', en I. Rodríguez—Piñeiro (Present.), *La Responsabilidad Social de las Empresas. Miradas desde la Izquierda*, (Galapagar, Madrid, Fundación Jaime Vera), pp. 201-228.
- Garmendia, J. A., M. Navarro y F. Parra: 1987, *Sociología Industrial y de la Empresa* (Madrid, Aguilar).
- González, E.: 2008, 'Ética de la Dirección de Recursos Humanos: La Gestión de la Responsabilidad Interna de la Empresa', en J. A. Valero (ed.), *Recursos Humanos* (Madrid, Tecnos), pp. 359-382.
- González, E.: 2004, 'La Estructura de la Responsabilidad en la Empresa: Un Análisis Filosófico', en P. Francés (coord.), *Ética Empresarial. Una Responsabilidad de las Organizaciones* (Caracas, Venezuela, Torino), pp. 77-102.
- González, E.: 2003, 'La Gestión de la Confianza Basada en los Stakeholders', en G. Schar (coord.), *La Empresa Socialmente Responsable. Ética y Empresa* (Madrid, Cideal), pp. 55-87.
- González, E.: 2002, 'Defining a Post-Conventional Corporate Moral Responsibility', *Journal of Business Ethic* (39), 101-108.
- González, E. y D. García-Marzá: 2006, 'Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: La Apuesta por un Nuevo Modelo de Empresa. Una Revisión Crítica desde la Ética Empresarial', *Recerca. Revista de Pensament i Análisis* (6), pp. 157-170.
- Habermas, J.: 2000, *Aclaraciones a la Ética del Discurso* (Madrid, Trotta).
- Habermas, J.: 1998, *Facticidad y Validez* (Madrid, Trotta).
- Habermas, J.: 1999, *La Inclusión del Otro* (Barcelona, Paidós).
- Habermas, J.: 1990, *Moral Consciousness and Communicative* (Massachusetts, The MIT Press).
- Habermas, J.: 1989, *El Discurso Filosófico de la Modernidad* (Madrid, Taurus).

- Himmelstrand, U.: 1987, 'La Participación de los Trabajadores y Democracia Económica en Suecia', en J. F. Tezanos (ed.), *La Democratización del Trabajo*, (Madrid, Sistema), pp. 117-136.
- Ortega y Gasset, J.:1935, *La Rebelión de las Masas* (Madrid, Revista Occidente).
- Poole, M.: 1995, *Hacia la Nueva Democracia Industrial. La Participación de los Trabajadores en la Industria* (Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social).
- Rosembuj, T.: *La Empresa Cooperativa* (Barcelona, CEAC).
- Smith, S. C.: 1995, 'Derechos de Participación, Formación y Eficiencia de los Trabajadores: Hipótesis y Evidencia Empírica para Alemania', *Ekonomiaz* (33), pp.93-120.
- Tezanos, J.F.: 1987, 'La Democratización del Trabajo en los Umbrales de la Sociedad Post—Industrial', en J. F. Tezanos (ed.), *La Democratización del Trabajo*, (Madrid, Sistema), pp.13-51.
- Webb, S. y B. Webb: 2004, *La Democracia Industrial* (Madrid, Biblioteca Nueva).

