



MEDITERRANEO ECONOMICO

Economía Social.

**La actividad económica al servicio
de las personas**

- Introducción
- La Economía Social en España
- La Economía Social y su marco legal
- La Economía Social y los nuevos desafíos
- La experiencia de los grandes grupos cooperativos en España



LOS RETOS EMPRESARIALES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN UN MERCADO GLOBAL

Antonio Cancelo Alonso ¹

1. Introducción

El enfoque de este trabajo quiere ser básicamente vivencial, soportado en realidades conocidas experimentalmente que me han permitido adquirir un conocimiento derivado de la aplicación en situaciones reales de convicciones alcanzadas a través del pensamiento, la reflexión y el debate.

No pretendo por tanto describir un modelo de actuación con validez universal, sino comunicar lo aprendido y desarrollado por si mediante esta transmisión alguien pudiera obtener alguna guía para su actuación en el mundo de la economía social, sometido, como todos los demás, a inevitables procesos de adaptación.

Lo que puede dotar de algún valor a cuanto sigue no se deduce de que proceda de vivencias sino de que en su aplicación ha dado lugar al logro de objetivos estimulantes, positivamente valorados con carácter general.

Toda mi vida se ha desarrollado en el mundo de la Economía Social, con cuyos valores me siento profundamente identificado y a cuyo progreso he dedicado mis mejores esfuerzos. Hablo por tanto desde dentro, lo que indudablemente dotará a mi comunicación de algún sesgo que espero que el lector sepa disculpar.

2. Algunas cuestiones previas

Una de las primeras constataciones que se perciben al analizar la Economía Social es que, salvo algunas excepciones, la mayoría de las actividades se encuadran en sectores de bajo valor añadido, como si existiera una asunción previa que situara a las empresas personalistas en proyectos alejados de las tecnologías avanzadas, en las que el factor precio pesa excesivamente en términos competitivos.

Quizá seamos tributarios de viejos esquemas de los que todavía no hemos sabido desprendernos, algunos establecidos por imperativos legales, como aquellas viejas leyes que limi-

¹ Ex-Presidente de EROSKI y ex-Presidente de MCC.

taban la oferta de las cooperativas de consumidores a productos básicos para el hogar, impidiéndoles, en consecuencia, adaptar sus gamas de artículos a la evolución de unas familias que estaban modificando con rapidez sus hábitos de consumo.

Puede que haya influido también una percepción generalizada por parte de determinados sectores de la sociedad, sin que se libren algunos estudiosos del cooperativismo, de que la cooperativa, y por extensión, la economía social, estaba perfectamente encajada en actividades modestas, cercanas, protagonizadas por personas de buena voluntad, con indiscutibles valores, pero incapaces de embarcarse en aventuras que las sobrepasan.

Tanto peso ha tenido alguna corriente de pensamiento que cuando una empresa de economía social desarrollaba actividades de alto valor añadido, con tecnologías avanzadas y alcanzaba una talla significativa, simplemente se cuestionaba su legitimidad como cooperativa.

Pero por mucho que puedan encontrarse razonamientos exógenos que ayuden a explicar los porqués de la poca presencia de la economía social en las actividades más innovadoras, no debe ocultarse que los responsables últimos de la situación hay que buscarlos entre los directivos que, por múltiples razones, han conformado su actuación a presupuestos existentes, sin el ímpetu necesario para romper con los esquemas heredados.

Se puede afirmar con toda convicción que no existe actividad legítima alguna que no pueda ser abordada desde los esquemas que configuran a las empresas de Economía Social, dependiendo únicamente de la voluntad de sus órganos de gobierno y de la capacidad de sus dirigentes ejecutivos el que se produzca una migración deseable desde las actividades más tradicionales hacia las más innovadoras.

Otro aspecto previo que conviene retener es el relativo a los valores propios del tipo de empresas objeto de análisis, el papel del capital, el de la persona, la distribución de resultados, etc. Conforman un modelo de empresa diferenciado que, al menos para sus protagonistas, responde mejor desde una perspectiva ética a las aspiraciones individuales y sociales.

La cuestión que se plantea cuando se coincide con la supremacía del modelo respecto a otras configuraciones empresariales, es si no sería esperable de algo que responde mejor a las expectativas de las personas que obtuviera también frutos comparativamente mejores en términos de mercado.

Personas más comprometidas, que trabajan en algo propio, de cuyos resultados son protagonistas y destinatarios deberían satisfacer mejor las expectativas de los clientes y en consecuencia, alcanzar cuotas crecientes de mercado, situando a sus empresas con ventajas competitivas claramente identificables. Caso de que no se produzca el resultado esperable, habrá que reflexionar sobre la gestión que se hace del modelo.



Una característica propia de la Economía Social es su imposibilidad de acceso a la bolsa, lo que si bien cierra una fuente de financiación posible, hace factible funcionar sin la exigencia de la mejora permanente de la rentabilidad a corto que con frecuencia coarta la gestión a largo plazo de las empresas que cotizan.

Finalmente en estas cuestiones previas, cabría señalar el difícil equilibrio que hay que alcanzar entre las aspiraciones individuales y las colectivas en un sistema democrático en la que el peso de cada uno de los socios es igualitario y donde existe una cierta tendencia a buscar el beneficio a corto, como en la bolsa, relegando los intereses generales del proyecto empresarial a la satisfacción inmediata de los intereses personales.

3. El nuevo marco de actuación

El cambio no supone en sí mismo novedad alguna, ya que todas las sociedades y en todas los tiempos lo han experimentado, eso sí, en mayor o menor medida. La época que estamos viviendo se caracteriza, respecto a otras anteriores, por una profundización y una aceleración de todos los fenómenos, dando lugar a una realidad que rompe con esquemas de actuación y formas de pensar que parecían inamovibles. Pero lo instalado apenas dura, y poco después es sustituido por nuevas propuestas que incluso acortarán su tiempo de vigencia.

Si no se posee la capacidad necesaria para protagonizar el cambio, para crear escenarios de futuro, lo mínimo exigible es actuar con rapidez en la instauración de las adaptaciones para progresar en el nuevo medio. Esta sería la actitud deseable en el mundo de la Economía Social, la vigilancia atenta de lo que ocurre, su asimilación y la búsqueda de respuestas adaptadas a los nuevos entornos.

El peligro radica en comprender el cambio como protagonista del reciente pasado y del próximo futuro, pero sólo intelectualmente, buscando a continuación argumentaciones mil, incluso bien hilvanadas, para justificar el mantenimiento de posiciones y modelos que se ajustan mejor al ayer que al mañana.

Una rápida mirada al marco en el que la Economía Social tiene que desarrollar sus proyectos nos muestra que:

- La globalización de la economía camina a pasos agigantados, derribando barreras que por la sola acción política habrían permanecido durante mucho más tiempo. En un mundo tan interconexionado como el que provoca la globalización no caben posiciones aislacionistas y conviene repensar lo local, cuestión sobre la que volveremos más tarde. Determinadas posiciones aún existentes en el mundo de la Economía Social relativas a analizar la globalización desde una perspectiva ética resultan

entendibles a la luz de los valores que la informan, pero resultarían equivocadas si supusieran un rechazo de lo que constituye una realidad insoslayable, negando la evidencia de un modo de hacer que determina el espacio en el que tienen que actuar las empresas de la Economía Social.

- Lo esperable es que los países hoy excluidos de la globalización comiencen poco a poco a incorporarse alcanzando el fenómeno un grado de universalidad sin barreras excluyentes.
- La construcción europea camina a un ritmo aceptable a nivel general con la incorporación de nuevos países que no hace mucho tiempo formaban parte de bloques que parecían irreconciliables.
- Nuevos países con poblaciones ingentes, China, India..., salen de un aletargamiento que parecía secular, generando demandas crecientes, pero ofertando a la vez a los mercados internacionales productos que no utilizan exclusivamente el precio como factor competitivo, ya que aplican tecnologías cada vez más avanzadas.
- La democracia como sistema de gobierno va ganando posiciones, y, con mayor o menor lentitud e imperfecciones, ocupa espacios cada vez más amplios.
- La economía de mercado se ha impuesto como sistema económico, sin que exista alternativa alguna previsible.
- Los logros en el terreno económico han avanzado con mayor ritmo y hoy sería un suicidio desarrollar cualquier proyecto empresarial en España desconociendo nuestra pertenencia al mercado europeo.
- Uno de los elementos que caracterizan a un mundo crecientemente global es la implantación, sin debate político de una única lengua, aceptada universalmente en el terreno de los negocios.
- Los medios de comunicación, ya sean físicos, de imagen, palabra o combinados, acercan a las distintas partes del mundo cada vez más rápidamente y con menor costo. El acceso ilimitado a montañas de información exige nuevos aprendizajes para no sucumbir en tal mar de datos y teorías.
- Se reproducen hábitos generalizados, principalmente en el terreno del consumo, en todo el universo, conviviendo, al mismo tiempo, con el refuerzo de rasgos culturales diferenciadores en las distintas comunidades. Esta pugna entre lo homogéneo y lo heterogéneo sufre vaivenes temporales que hay que interpretar con precisión en el desarrollo de los proyectos empresariales.



- Los fenómenos se manifiestan mediante fórmulas de complejidad creciente, en gran medida paradójica, lo que dificulta sobremanera su comprensión. Con frecuencia hay que aceptar lo contradictorio, haciendo compatibles términos casi antagónicos.
- La intervención de los Estados decrece, introduciendo en el mercado, a través de las privatizaciones, actividades que ofrecen nuevas oportunidades para la empresa privada.
- Al tiempo que la demanda mundial crece, generando nuevas opciones, se incrementa la competencia, ahora ampliada a empresas procedentes de cualquier parte del mundo, con el mercado como único definidor de la validez de la oferta realizada.
- Como consecuencia de la visión global del mundo y de la respuesta a las oportunidades que ofrece, las empresas crecen de tamaño, no sólo a través del desarrollo autónomo sino mediante procesos de compra, participación, alianzas, implantaciones en el exterior, etc, es decir, actuaciones de la más variada tipología.
- La innovación se convierte en clave para la competitividad de las empresas y los grandes desarrollos tecnológicos permiten transformaciones insospechadas en todos los ámbitos, no sólo en el tan repetido de la información y la comunicación.

Estas breves pinceladas sobre algunas de las cuestiones que configuran el marco en el que tienen inevitablemente que desarrollarse las actividades empresariales, también las de la Economía Social, muestran elocuentemente la magnitud del cambio y en consecuencia de las adaptaciones mínimas necesarias para progresar en tal escenario.

Se suele rechazar el diagnóstico efectuado, pero si se acepta al menos en parte, deberían producirse decisiones de gran calado en el mundo de la economía social, porque hay cuestiones que se imponen por su evidencia y exigen respuestas nuevas que no busquen en el pasado sino en las demandas del futuro porque:

- Las respuestas ya no están en la historia y todo, hasta los principios, deberán ser revisados, incluso para quienes deseen mantenerse fieles al espíritu constituyente. De hecho, cualquier proyecto debe estar en permanente estado constituyente, de tal manera que tanto vale el pensamiento de los fundadores como el de los actuales protagonistas. Aunque resulte demasiado contundente, me atrevo a afirmar que la repetición del pasado conduce inevitablemente al fracaso, incluso cuando el pasado se haya saldado con resultado positivo.
- Conocimientos, habilidades y experiencias envejecen a ritmos acelerados, por tanto, lo que sirvió para ayer, a estas horas está superado.

- No basta con trabajar duro y mantenerse más o menos al día sobre la evolución del sector, hay que trabajar mejor, con nuevos modelos organizativos y con ofertas manifiestamente mejoradas.
- La independencia, el aislamiento, el no tener que dar cuentas a nadie, es un concepto trasnochado, aunque resulte cómodo, y resulta además contrario al principio de intercooperación, amplia y teóricamente defendido en una parte importante de la economía social y cada vez más practicado entre las empresas de capital.
- Los esquemas tradicionales funcionaban cuando el negocio era simple: pocos productos, clientes cercanos y situación competitiva conocida y constante.

Cuando tantas cosas se han modificado es necesario un esfuerzo de imaginación para concebir nuevos modelos de respuesta y una sacudida de la voluntad de quienes detentan el poder para aplicarlos en la práctica.

4. Lo específico y lo común

Al hablar de las empresas de economía social conviene hacerlo sin obviar ninguno de los términos que encierra, es decir, el empresarial, o asimilado, común a cualquier otro tipo de formulaciones jurídicas, y el social, que en el caso de las entidades que nos ocupan, constituye algo específico, inserto en su propia naturaleza y cuya gestión resulta inexcusable.

Si bien la separación puede parecer algo artificial porque ambas cuestiones, las genéricas y las específicas, forman parte de un todo, interactúan, y a veces lo propio no es sino una forma de hacer lo genérico, el análisis diferenciado quizá ayude a destacar facetas de la gestión que de otro modo pervivirían con un cierto automatismo, desaprovechando su capacidad de aportación al éxito de los proyectos.

Puede incluso que el olvido de lo que caracteriza y diferencia a la Economía Social deje en los mercados espacios abiertos que acaben por llenar otro tipo de organizaciones, relegando a los creadores a un espacio marginal, que incluso con el tiempo llega prácticamente a desaparecer. El ejemplo de lo que ha ocurrido con las organizaciones de defensa de los consumidores resulta harto elocuente, existiendo un riesgo similar en áreas tan trascendentes como la participación de los trabajadores en la gestión operativa de las empresas.

Es lo que sucede cuando no se percibe el valor integral de un modelo, o, simplemente, no se actualiza su contenido para adecuarse a los tiempos, limitándose año tras año a repetir el ritual hasta convertirlo en algo enmohecido que sólo emociona a los más veteranos, en el mejor de los casos, pero que deja absolutamente indiferente a los jóvenes.



Hacer frente al mundo que nos espera; mejor dicho, ocupar un espacio destacado en el futuro exige repensar el modo de hacer heredado, tanto en lo propio como en lo común. Analizaremos algunos de los comportamientos necesarios en elementos destacados del todo que constituye la Economía Social.

4.1. Lo específico

Aquello que es intrínseco a una organización debe proporcionarle un impulso que favorezca su progreso, si se gestiona eficientemente. En este terreno esbozaremos algunas ideas sobre la:

- Democracia.
- División de poderes.
- Distribución de la riqueza.
- Responsabilidad social.
- Organización.
- Intercooperación.

4.1.1. Democracia

Las únicas organizaciones empresariales en las que el poder no es consecuencia directa de la participación en el capital son las de economía social. Este hecho pone de relieve una singularidad especialmente relevante, que sitúa a la persona en el eje del poder separándose rotundamente de la cultura mayoritaria.

Sin embargo, pese a constituir algo que bien podría considerarse revolucionario, en el mejor sentido del término, que tiene un claro componente trasgresor de lo establecido, que sitúa el capital como un simple, aunque importante instrumento, ilusiona escasamente.

Es más, la participación en las asambleas no es precisamente una de las características destacables en estas empresas. Tener la capacidad de decidir sobre las cuestiones más importantes en la vida de la organización, situando el peso del voto del recién llegado en el mismo rango del más veterano o de los directivos de mayor nivel, hace a todos coparticipes del futuro de la empresa.

Si no produce los efectos de integración en el proyecto, de comunión con un modo de hacer, cuyos resultados a todos nos afectan, habrá que concluir en que algo falla. Quizá, seguro en muchos casos, los propios directivos se muestren incómodos con el modelo, esperen los actos participativos como una carga que hay que asumir, como un mal trago que hay que pasar porque lo exige la norma.

Entonces la comunicación se limita a un descargo monótono de cifras y sólo cifras, en general ya conocidas, sin que se añadan reflexiones que den valor al acto, que pongan en evidencia su importancia y la diferencia respecto a otros sistemas en los que el trabajador es sólo un asalariado.

Explicar los desafíos a los que se deberá hacer frente a largo plazo, los cambios producidos en el entorno y los que se avecinan, las decisiones adoptadas por los líderes en el sector de que se trate, es una buena manera de preparar las mentes para las decisiones que inevitablemente deberán adoptarse. Convendrá además transmitir la idea de que si bien las cosas no resultarán fáciles, tenemos la posibilidad de adquirir los conocimientos necesarios para, unidos a la fe en nuestra propia capacidad, abordar los desafíos de mayor entidad.

Un sistema democrático ofrece mayores posibilidades que otro cualquiera, e incluso los defectos que se le atribuyen, por ejemplo, la lentitud en las decisiones, no son inherentes a la fórmula sino a la manera de gestionarla. Para medir la agilidad en la toma de decisiones hay que tener en cuenta el tiempo que transcurre entre la decisión y los efectos expresados, y utilizando este baremo no creo que la gestión democrática sea más lenta.

Es verdad que para que funcione bien un sistema democrático hay que dedicarle tiempo, empezando por la alta dirección, ya que, para ver respaldadas las decisiones, es preciso mucha y buena información, junto a una acción que no se limite a las reuniones de los órganos y contemple el trabajo personalizado con los miembros que los componen.

La bondad del sistema democrático se prueba con la aceptación de las decisiones cuando no coinciden con nuestras propuestas, lo que resulta duro para los directivos, y para cualquier discrepante. Pero el rechazo de una propuesta, si se cree firmemente en ella, debe llevar aparejada lógicamente la aceptación pero no la renuncia, porque si se explica mejor, si se argumenta más acertadamente, el mismo órgano que la rechazó puede más tarde aprobarla.

Quede por último la idea de que la vida democrática necesita normas, siendo su definición una, si no la primera de las exigencias de un auténtico sistema democrático, sin caer en el desorden y la anarquía.

4.1.2. División de poderes

La configuración del poder desde el punto de vista formal no ofrece duda alguna; el Consejo Rector elegido por la Asamblea General, nombra a su vez al Director General y a los altos ejecutivos, en quienes delega la gestión ordinaria de los negocios, controlando los resultados de su labor mediante los procedimientos establecidos.



Unos y otros, miembros de los órganos de representación y del equipo directivo, deben asumir las facultades que se les otorgan desde una posición de absoluto respeto a la otra parte, concededores por tanto de sus limitaciones, es decir, que no todo está dentro de su ámbito de actuación, y de que el equilibrio y la división de poderes, la especialización, es absolutamente necesaria para el buen funcionamiento del proyecto.

Aunque por su propia naturaleza se puede separar con nitidez las facultades de los dos órganos, resulta más relevante que estén claramente definidas, puesto que nada es más nocivo que la indeterminación para la actuación armónica de quienes deben cooperar para la consecución de los objetivos de la organización que dirigen.

La claridad, el respeto, la cooperación, son más fáciles de conseguir si se ha optado por las personas adecuadas para el desempeño de funciones de tan alto rango, y aquí hay que admitir que en general se pone mayor énfasis en la selección de los directivos que en la de los rectores. Los sistemas de selección responden a baremos universales, e incluso el error, la equivocación, pueden resolverse mediante la rescisión del contrato.

No ocurre lo mismo en el caso de los miembros de los Consejos Rectores, ya que no se aplica ningún procedimiento más o menos científico para conocer su idoneidad para el desempeño de tan alta función y cualquier error es solamente achacable a la libre voluntad de los electores, sin que exista corrección posible, salvo en casos muy graves, hasta la culminación de su mandato.

Si afirmamos que la democracia hay que gestionarla, aquí se nos ofrece un bonito ejemplo de lo que queremos decir, porque no debieran acceder a cargos de tanta responsabilidad quienes carezcan de la preparación necesaria; ¿cómo conciliar esta necesidad con el principio de que todos los socios son elegibles? En mi opinión debe prevalecer el criterio de idoneidad y trabajar para que todos los elegibles hayan adquirido una base suficiente de partida, estableciendo más tarde programas específicos que complementan la formación necesaria. En todo caso, siempre habrá personas más capaces que otras y los socios deben saber que lo mejor para sus intereses es la elección de los más capacitados.

Un Consejo Rector preparado, con visión de futuro, sin miedos paralizantes, capaz de tomar decisiones y un equipo directivo que presente y defienda proyectos ilusionantes, gestionándolos con eficacia, y ambos órganos admitiéndose como parte de un todo en el que son necesarios, constituye una buena base para afrontar el futuro.

4.1.3. Distribución de la riqueza

Todavía tiene cierto peso en la Empresa Social, y particularmente en las cooperativas, las corrientes de opinión que ponen demasiado énfasis en señalar la falta de lucro como una de las características básicas y diferenciadas de este tipo de economía. El concepto tiene un cierto sabor a rancio, y además, ha generado una cierta prevención hacia el beneficio, como si éste fuera un signo identificador de la empresa capitalista.

El debate hay que actualizarlo, desprendiéndolo de contenidos que hoy, salvo para los historiadores, carecen de interés, pudiendo, por si fuera poco, generar conductas que en nada favorecen el desarrollo de las empresas. La rentabilidad es no sólo la consecuencia de una buena gestión, sino que resulta imprescindible tanto para garantizar la pervivencia de los proyectos como para cumplir con las finalidades sociales que el modelo persigue.

Lo que resulta relevante es el modo en que las ganancias legítimamente obtenidas son distribuidas, y, en particular, cuál es el porcentaje destinado a capitalización y cual el dedicado a consumo. La prevalencia de los recursos destinados a capitalización, en sus diversos formatos, debe manifestarse con claridad, si de verdad existe una preocupación por el largo plazo y por extender a otras personas las opciones de desarrollo que ya disfrutan los socios.

Capitalizar un alto porcentaje de los beneficios obtenidos se hace más preciso debido a la debilidad financiera de los socios, cuya capacidad para hacer frente a ampliaciones de capital resulta, por razones obvias, harto limitada.

El papel tan determinante que juegan los beneficios, excedentes para tranquilizar a algunos, debería conducir a una configuración de la cuenta de explotación en que aparecieran como el primer concepto de gasto fijo, deducido el cual restaría un monto con el que retribuir el resto de los factores productivos.

Que las asambleas lleguen a asumir criterios como los esbozados es sin duda una tarea compleja, a la que no se llega más que a través de la reflexión conjunta, el análisis sereno y la comprensión, al fin, de la naturaleza de un modelo en el que a la par de unos derechos aparecen unos deberes insoslayables.

4.1.4. Personas-Organización

Existe el gran riesgo de que en empresas participativas, en las que por su propia esencia el poder radica en las personas, se produzca una ruptura al pasar del plano orgánico al de la gestión, estableciendo mecanismos de funcionamiento en los que imperen criterios tradicionales en la organización de la empresa. Si las empresas más avanzadas caminan hacia modelos



organizacionales en los que las personas tengan un mayor grado de implicación, en la Economía Social éste es una exigencia consustancial con su naturaleza.

El carácter democrático no se puede agotar en la vertiente societaria y debe trasladarse al ámbito de la gestión empresarial, dando respuesta a la aspiración profunda de los individuos a participar, tomar parte, en aquellas decisiones que les competen, aportando su inteligencia, creatividad, capacidad de decisión y compromiso.

Las empresas de Economía Social no pueden aplicar cualquier sistema de gestión, estando obligadas a implantar organizaciones coherentes con el modelo societario que las inspiran y los valores que las sustentan. Todas las personas son protagonistas y partícipes de un proyecto común al que enriquecen con sus aportaciones, y la no utilización de tan inmenso potencial sería no sólo una incoherencia inaceptable, sino también un despilfarro de recursos culpable.

La organización que haga posible que la persona asuma cuotas de poder creciente, para contribuir activamente a su realización y al cumplimiento de los fines empresariales, se caracterizará por:

- Su apertura al entorno, aprendiendo constantemente de lo que acontece, interpretando correctamente la realidad, e incluso los signos aún poco visibles, orientadores de tendencias futuras. Vivir abiertos, explorar lo que ocurre, interpretarlo, comunicarlo y reaccionar, consume tiempo, lo que deberá estar previsto.
- Organización adaptable, flexible, sin límites rígidos ni respuestas para todo, estructurada en función de las estrategias definidas, los procesos y las personas, sabiendo que lo que es válido en cada momento perderá su vigencia mañana.
- Definición de los sistemas de trabajo con la participación de las personas implicadas en los procesos, las cuales pueden definir perfectamente sus objetivos, modos de organización y medición de los resultados.
- La comunicación ocupará un espacio vital en el entramado organizativo, fluyendo en todas direcciones, favoreciendo a través del conocimiento el compromiso de las personas. La acumulación de la información no constituirá un privilegio, e incluirá la referencia tanto a los éxitos como a los fracasos, ya que ambos forman parte de la realidad empresarial y son fuente de aprendizaje.
- La formación será asumida como parte esencial para la adaptación de las personas y la mejora de las capacidades, suponiendo a la vez un enriquecimiento individual. El tiempo dedicado a la formación será necesariamente creciente, a medida que se acelera el grado de caducidad de los conocimientos.

- El reconocimiento será asumido como un deber, obligación, independientemente de que constituya un estímulo para la participación y el aprendizaje continuado. Reconocer el esfuerzo y la aportación de las personas se considerará una cuestión de justicia, una especie de *salario moral* al que se tiene derecho. En la actuación de los directivos producirá mayor satisfacción el reconocimiento que la reconvención.
- El enriquecimiento del trabajo y la revalorización del papel de la persona en la empresa permitirá superar la paradoja de los esquemas tradicionales, cuya configuración organizativa conduce a que los ciudadanos realicen sus trabajos más complejos, de mayor calidad, en sus actividades extralaborales.
- El trabajo será apreciado no sólo como fuente de obtención de recursos económicos sino como espacio de creación en el que se contribuye al desarrollo de las capacidades humanas y al progreso de la sociedad.

4.1.5. Responsabilidad social

Las entidades a las que nos referimos deberán dar a la responsabilidad social un carácter acorde con su propia naturaleza, y trascendiendo, por tanto, las concepciones hoy de moda relativas a la responsabilidad corporativa, o cualquier otro calificativo al uso, que está adquiriendo una cierta notoriedad en la empresa moderna.

El compromiso de mayor rango que deben asumir y gestionar las empresas de la Economía Social tiene que ver con su reproducción y crecimiento. Efectivamente, si sus protagonistas están convencidos de las ventajas que el sistema aporta para las personas, parece lógico que deseen ampliar los efectos beneficiosos al mayor número posible de ciudadanos.

Constituir una empresa y limitar su acción benéfica al núcleo reducido de los constituyentes, alcanzando mejoras permanentes volcadas hacia el interior, mostraría una actitud de cuasi accionista, de propietario que crece sin que le preocupe lo que ocurre en su entorno.

Aunque existen multitud de compromisos derivados del concepto de responsabilidad social, ninguno alcanza la entidad de esa obligación de intentar extender a otros lo alcanzado para los fundadores. Aparece así una doble razón que situaría al desarrollo como un imperativo básico de la economía social, la primera, común a cualquier tipo de empresa, proveniente de las exigencias del mercado, y, la segunda, específica, que quiere ampliar a otras personas la acción de un modelo de empresa con diferenciales que la hacen más rica y apetecible desde el punto de vista humano.



Desde esta perspectiva, el engarce de la responsabilidad social con la distribución de la riqueza es evidente, ya que el desarrollo se produce mediante la inversión, la cual exige a su vez la existencia de recursos financieros en la cuantía necesaria para un crecimiento equilibrado.

La transparencia es otra exigencia de la responsabilidad social, ya que la ciudadanía tiene derecho a conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos. Comunicar los valores que inspiran a este tipo de empresas, expresar públicamente los objetivos que se pretenden alcanzar y dar cuenta de los logros conseguidos no es sólo una obligación hacia adentro, también lo es hacia el conjunto de los ciudadanos. En último término, es saludable que la rendición de cuentas se haga no sólo ante los socios sino también ante la sociedad.

Mencionar solamente las cuestiones relativas al respecto y mejora medioambiental, a la utilización de fondos que por Ley se dedican a tareas sociales, demasiado volcados hacia capítulos de gastos internos, para concluir con la obligación de transmitir el saber hacer y el conocimiento acumulado a la sociedad en general.

Puede que para alguno sea causa de escándalo esta última afirmación, al considerar el conocimiento como algo propio de cada organización que debería ser preservado, ya que constituye una de las ventajas competitivas. Sin tener en cuenta razones ideológicas, que ciertamente existen, baste afirmar que el conocimiento sólo progresa cuando se confronta, nunca cuando se guarda, y que sólo la pérdida, el compartir, obliga a la sustitución, es decir, a la creatividad.

4.1.6. Intercooperación

Siendo la intercooperación un valor arraigado, al menos es una de las ramas importantes de la Economía Social, el cooperativismo, sus manifestaciones prácticas, se han limitado al ámbito del asociacionismo y de la defensa o promoción de los intereses generales, dejando prácticamente huérfano el terreno de la cooperación interempresarial.

La falta de predisposición para poner cosas en común es poco coherente con los principios inspiradores y pone de relieve la dificultad que existe para superar el individualismo inscrito en los comportamientos más generalizados, incluso cuando voluntariamente se construye un modelo de empresa basado en fundamentos claramente solidarios.

La intercooperación deberá tomar como base de partida la misma motivación que lleva a la constitución de una empresa de Economía Social; tenemos una necesidad común, material, espiritual o ideológica, que no podemos satisfacer individualmente, por lo que agrupamos nuestras capacidades y nuestros compromisos en aras al logro de los objetivos deseados.

El futuro exige trasladar esa motivación a la relación interempresarial, porque sigue siendo válido el que solos no podemos, o podemos menos, alcanzar los fines constituyentes. Mejor sería incluso que aunque pudiéramos igual, en un determinado momento, se entendiera que se responde mejor a la lógica, que se es más coherente, cuando la cooperación desborda el campo de lo individual, y se amplía a la actuación intersocietaria.

Conviene también desterrar una imagen falsa, todavía muy extendida, de la intercooperación, aunque algunos la fundamentan en la solidaridad, que consiste en pensar que por el hecho de ser empresas de la misma naturaleza existe una cierta obligación de realizar operaciones comerciales. Basta afirmar que son lógicas distintas y que es bueno para todos dejar que el mercado cumpla su función, ya que a la postre resultará dramático para cualquier empresa perder la referencia competitiva.

La intercooperación debe buscar otros horizontes de mayor calado y más acordes con las exigencias del futuro, sobre los que volveremos al presentar los rasgos de un modelo de respuesta a los desafíos pendientes.

4.2. Lo común

Hasta ahora nos hemos referido a lo adjetivo, a lo que tiene que ver con las características propias de la Economía Social, pero existe también un sustantivo que sitúa en el mismo plano a todas las empresas, sean estas de capital o de personas. Esos elementos comunes son probablemente los que más se ven afectados por la multitud de modificaciones que han cambiado el entorno competitivo y los que, con toda seguridad, van a demandar un esfuerzo de adaptación de mayor entidad.

Gestionar diferenciadamente los elementos comunes constituye la base que permitiría apostar por una Economía Social pujante, capaz de ocupar un espacio creciente en los mercados, ganarse el reconocimiento social y contribuir a mejorar la vida de las personas.

En una elección que deja fuera algunas cuestiones importantes, analizaremos las siguientes variables:

- Competitividad.
- Internacionalización.
- Formación.
- Innovación.
- Financiación.
- Colaboración público-privada.



4.2.1. Competitividad

Lo único que garantiza la pervivencia de un proyecto empresarial, sea de la naturaleza que fuere, es su competitividad, es decir, la capacidad de situar en el mercado cualquier producto o servicio que provoque la decisión favorable de clientes o consumidores en condiciones de rentabilidad.

No hay otra clave ni otra garantía de éxito que la que procede del mercado, lo cual debe ser aceptado con toda su crudeza, sin justificaciones ni paliativos como los que a veces se producen en el mundo al que nos referimos, en un intento vano de trasladar responsabilidades de las que sólo nosotros somos sujetos.

Competir hoy, y mucho más mañana, se hace cada vez más complicado, porque la elección es más amplia, participando en la oferta empresas procedentes de cualquier parte del mundo, con condiciones de partida ciertamente heterogéneas. Esta circunstancia provoca la necesidad de repensar constantemente el modo en que se hacen las cosas, buscando la mejora diaria y convirtiendo en eslogan de la gestión el hacer más y mejor con menos, y ello permanentemente.

En ese más y mejor con menos, las empresas recurren frecuentemente en la práctica, es la medida más habitual, a los recortes de plantilla, lo que no muestra una gran dosis de creatividad y además sacrifica lo que, por otra parte, dicen ser el bien máspreciado, las personas. La Economía Social deberá crear fórmulas para que las imprescindibles mejoras de la productividad se logren sin comprometer el nivel de empleo. Mejorar la productividad y crear empleo pueden aparentemente resultar términos antagónicos a la luz de lo que ocurre en el mundo, donde cada día nos despertamos con nuevos anuncios de recorte de plantillas como camino para la mejora de la rentabilidad. La doble propuesta no es, sin embargo, inviable, siempre que se considere a la persona algo más que un instrumento y exista la voluntad de compatibilizar la mejora de la productividad y el crecimiento del empleo.

El reconocimiento del valor de la persona, y a la vez de la mejora de la productividad, sólo podrán armonizarse mediante el desarrollo de una vocación rotunda orientada a la búsqueda de la generación de nuevas actividades que den cabida a los posibles excedentes y permitan la creación de empleos adicionales.

Si la Economía Social quiere mantener y mejorar su capacidad competitiva, y a la vez ser respetuosa con el empleo, no tendrá más remedio que impulsar la tarea de promoción de nuevos proyectos empresariales, lo que ciertamente no se produce por generación espontánea, sino creando los instrumentos y estructuras necesarias.

Otro aspecto de la competitividad es el relativo al tamaño de las empresas, cuya evolución no ha hecho sino realzar la escasa dimensión relativa, al entrar en línea empresas provenientes de cualquier parte del mundo. La concentración empresarial ha venido impulsada por la globalización, puesto que empresas bien dimensionadas para competir en mercados reducidos se han visto en la necesidad de crecer a marchas forzadas para expandirse por el mundo o simplemente para defenderse.

El crecimiento de las empresas líderes en todos los sectores se ha realizado recurriendo a los procedimientos más diversos: compra, participación, alianzas, etc. Convencidos de que el desarrollo *natural* resultaba insuficiente, considerándose que no era una respuesta válida a las profundas mutaciones que la globalización acarrea.

Las empresas de Economía Social se encuadran en su mayoría dentro de lo que se denomina pequeña y mediana empresa, y eso medido en términos anteriores al incremento de la globalización y por tanto obsoletos. Nuestras empresas carecen del tamaño necesario para ocupar un papel destacado en los mercados abiertos, por lo que tendrán que hacer frente a este déficit, so pena de verse relegadas a actividades altamente marginales.

Es cierto que no se puede definir en abstracto una talla mínima generalizada que permita asegurar que la empresa está bien dimensionada, pero sin duda existe, siendo una buena referencia el comparar el tamaño propio con el de los competidores, clientes y proveedores.

Aunque exista en la Economía Social un cierto rechazo a plantearse estas cuestiones, lo cierto es que siempre se habla de ellas, aunque en términos de queja, al utilizar expresiones como las que los grandes se comen a los pequeños, los aplastan, imponen sus condiciones, etc. Lo natural sería, reconocer que el tamaño juega un papel importante en términos competitivos y que también nosotros aceptamos las reglas del juego y nos disponemos a alcanzar la dimensión necesaria.

Orientar la acción de la empresa al cliente, sabiendo que de su satisfacción depende nuestro futuro, midiendo y mejorando la percepción que tiene de nuestra oferta, constituye, al lado de la gestión con las personas, modelo organizativo, dirección, estrategia, etc, otra de las bases para ser cada vez más competitivos.

4.2.2. Internacionalización

Los mercados han cambiado de forma irreversible, y de ese cambio ya se derivan multitud de retos a los que hay que hacer frente. Podemos tener clientes en cualquier parte del mundo y los competidores se acercan a lo que eran mercados locales, trastocando equilibrios que parecían establecidos de una vez para siempre. A los trastornos, a las inquietudes y a las



zozobras que la irrupción de nuevos competidores, casi siempre de mayor tamaño, provoca, habrá que contraponerle la oportunidad que nos ofrece la amplitud de los mercados y aprovechar las aportaciones que nos brindan.

Nadie puede escapar a los influjos del fenómeno de la internacionalización y su menor repercusión actual en determinados sectores tiene un carácter de pura temporalidad, y no de sectorización. La falta de respuesta, una actitud pasiva, no evitarán sufrir los efectos, porque serán otros los que tomen la iniciativa, identificando lo que en su día pudieron ser nuestros mercados como espacios favorables para situar sus productos o sus instalaciones productivas.

Sólo la confianza en nuestro buen hacer, el convencimiento de que el éxito alcanzado en los mercados próximos radica no en una circunstancia geográfica sino en nuestra capacidad para realizar una oferta atractiva, permitirá contemplar los mercados lejanos como una opción que facilite el desarrollo.

Quizá sea el ajuste mental, la comprensión de que los viejos postulados han desaparecido, la tarea más compleja, pero también la más urgente. Las posiciones morales sobre realidades que han llegado sin nuestro consentimiento pueden ser entendibles, pero también rechazables, porque durante ese periodo de reflexión sobre la bondad o maldad de lo acontecido, se pierde lastimosamente un tiempo que habría sido necesario para definir los objetivos y poner en marcha las estrategias que nos conducirán al lugar deseado.

La exportación, fase primaria de la internacionalización, debe responder a una estrategia claramente definida y no a oportunidades que posibiliten la colocación de parte de los productos en otros países como vía complementaria a las estrecheces de los mercados locales. Debe asentarse en una visión positiva sustentada en el éxito alcanzado en lo próximo y en la capacidad para reproducirlo en el exterior, siempre que se dediquen los esfuerzos adecuados y se oriente la organización hacia el objetivo planteado.

La segunda fase del proceso conduce a las implantaciones productivas en el exterior, pues existen mercados que no son abordables desde la actividad exportadora, ya que se precisa la cercanía para atender debidamente las aspiraciones de los clientes. La creación de plantas productivas en el exterior debe entenderse como una tarea de posicionamiento en los mercados a largo plazo, por lo que conviene afrontarla con un cierto sosiego, sin esperar que de las inversiones realizadas se produzcan retornos inmediatos.

Por muy bien que se hayan estudiado las implantaciones, por muy bien que se conozcan los mercados y aunque se haya puesto al frente a los mejores, lo que no siempre se hace, casi siempre se producirá un desfase entre los objetivos de los planes y la realidad. La complejidad de lo desconocido no debe minusvalorarse y todas las circunstancias que rodean al funcionamiento de cualquier sector en nuevos mercados solo se descubren cuando se está presente. Esta argumentación no pretende desanimar a instalarse en el exterior, cuestión sobre cuya

conveniencia no me cabe la menor duda, pero sí alertar sobre el tiempo necesario para alcanzar el posicionamiento previsto y la rentabilidad esperada, evitándose así situaciones incómodas en el descargo de la gestión.

El equipo humano se convierte en la clave de todo proceso de internacionalización, ya que actuar en los mercados exteriores exige una readecuación del pensamiento, una disposición a la movilidad, a la permanencia fuera del ámbito tradicional, la asunción de otras culturas, e indudablemente, la capacidad de comunicación y el dominio de otras lenguas.

Los mercados exteriores constituyen asimismo una privilegiada fuente de aprovisionamientos que debe tenerse en cuenta si se quiere mantener la capacidad competitiva de las empresas.

A las consideraciones expuestas, comunes a todas las empresas, hay que añadir algunos elementos propios de la Economía Social que influyen en la respuesta de uno u otro signo que se puede dar ante la internacionalización. Hay que recordar que las empresas de la Economía Social tienen en su nacimiento un marcado carácter local, de asentamiento en el entorno, de compromiso con lo cercano, de cuya posición se enorgullece, contraponiéndola con frecuencia a la actuación de las multinacionales que, por su falta de arraigo, consideran el territorio como un lugar de estancia y no de vida, del que emigrarán en el momento en que haya condiciones más apetecibles en cualquier otra parte del mundo.

Salir fuera, invertir en el exterior, es considerado por muchos socios como un detrimento de recursos del lugar donde se producen, lo que se interpretaría como una especie de traición a la vocación originaria. Pues bien, empresas de economía social o no, se encontrarán con hechos económicos insobornables, como el de que determinados costes salariales o de inversión, fruto del éxito alcanzado, hace inviable la producción de escaso valor añadido en los lugares en los que se inició, por el cambio en el coste relativo de los factores.

Mantener el éxito alcanzado en los mercados locales sólo será posible mediante una evolución de las actividades, desplazando al exterior lo que en las condiciones futuras no resultará competitivo, y ayudando además, de este modo, a que países terceros encuentren una vía para iniciar su desarrollo.

Situarse productivamente en el exterior tendrá que hacerse mediante empresas de capital, lo que tampoco será fácil de aceptar, siendo preciso estudiar fórmulas, que indudablemente existen, para aplicar los valores de la Economía Social en realidades empresariales de otra naturaleza.

Con toda la complejidad que encierra, no existe más alternativa que la de tomar parte activa en los mercados, y éstos han dejado de ser locales para hacerse internacionales.



4.2.3. Formación

Partiendo de la base de que las personas son la única fuente de la creatividad, iniciativa, responsabilidad y generosidad, todo ello necesario para alcanzar el éxito, bueno será propiciar el desarrollo máximo del potencial implícito en cada uno, para lo cual la herramienta indispensable es la formación.

Las empresas de Economía Social deben asumir un papel de agente de primer orden en el terreno formativo-educacional, porque se juegan en ello su futuro y porque constituye un derecho de las personas que aportan trabajo el acceso a los conocimientos que les ayuden a progresar individual y colectivamente.

Es necesario tener en cuenta que los acontecimientos se suceden a ritmos vertiginosos, los avances científicos y tecnológicos, los nuevos desarrollos sociales y organizacionales, etc, hacen envejecer los conocimientos a ritmos acelerados. La falta de conciencia sobre esta evolución que convierte lo nuevo en viejo, que desgasta lo sabido, que obliga con harta frecuencia a desaprender con tanto ahínco como a aprender, conducirá a la pérdida de eficacia de las personas por el desajuste entre sus conocimientos y los requerimientos del puesto de trabajo.

Aprender durante toda la vida es ya una exigencia ineludible, lo que obliga a cambios en las actitudes de las personas y de las organizaciones. Si hay que aprender sin interrupción, es preciso querer y además disponer de las condiciones que lo hagan posible, entre ellas del tiempo necesario.

La formación deberá tener un carácter anticipativo, adelantándose a las modificaciones que se van a producir en la organización, y en el contenido de los puestos de trabajo, ya que la adecuación a posteriori es mucho más costosa que la anticipativa.

La empresa es un ser vivo que intenta crecer, abrirse a nuevos mercados, explorar nuevas oportunidades, desarrollar otras opciones, en definitiva, abordar con éxito nuevos retos, lo que exigen contar con las personas capaces de protagonizarlas. Una buena idea si no existe quien la asuma, o si quien lo hace carece de los conocimientos, competencias y actitudes adecuadas, o bien fracasa o al menos, el coste del aprendizaje lastra con fuerza y durante demasiado tiempo el logro de los objetivos perseguidos.

El contenido de la formación que debe gestionarse en la empresa de Economía Social puede ser agrupada en dos grandes áreas.

- La primera se refiere al área de los conocimientos prácticos, que actúan como puente entre los conceptos aprendidos en la formación reglada y la realidad donde van a ser aplicados, es decir, la actividad empresarial concreta, con sus productos o servicios, clientes y procesos

- La segunda se refiere a contenidos cuya categorización es menos precisa y que, generalmente, no son objeto de aprendizaje en la fase de formación reglada, aunque resulten tanto o más importantes que los anteriores, e incluye los valores, habilidades personales y las actitudes.

La primera de las áreas citadas es más conocida, y se ha desarrollado ampliamente, existiendo herramientas que posibilitan, si se es consciente de su importancia, una puesta en acción con plenas garantías de conseguir los resultados necesarios. No ocurre lo mismo con el segundo grupo, más incipiente y al que las empresas no conceden la importancia que realmente tiene.

Las empresas de Economía Social tienen el reto de situar en el lugar privilegiado que le corresponde la preocupación por los valores y las actitudes, por la simple razón de que los recursos más valiosos en relación con la competitividad no son los conocimientos en sí mismos, como objetos conceptuales, ya que hoy están al alcance de todos y pueden transmitirse rápida y fácilmente a través de las tecnologías de la comunicación. Lo más valioso e intransferible de una empresa, incomprable en los mercados y a la vez fuente de ventajas competitivas sostenibles, es su cultura, es decir:

- Sus valores compartidos, que son como la argamasa que da cohesión, consistencia y fuerza a una organización.
- Sus estilos de comunicación y liderazgo.
- Sus sistemas vivos de trabajo.

Para la Economía Social resulta imprescindible gestionar este tipo de formación no sólo por el diferencial competitivo que aporta, sino porque de otra forma todo lo relativo a lo que hemos señalado como parte específica de la gestión, democracia, división de poderes, etc., lo necesita como sustrato indispensable para no agostarse y progresar.

Debe descartarse el enfoque de la formación como si se tratara de una continuidad de la educación reglada en sus contenidos y, sobre todo, en su metodología. Los cursos en el aula puede ser un complemento, a veces muy conveniente, pero la esencia de la formación en la empresa consiste en aprovechar al máximo la dinámica de las relaciones en el trabajo.

Gestionar el conocimiento consiste principalmente en aprovechar los canales y las redes de comunicación existentes, o creados con tal fin, para que las informaciones y los conocimientos relacionados con el trabajo lleguen a todos y puedan ser asimilados por el mayor número de personas posible.



En último término, un buen enfoque de la formación permite actualizar conocimientos para ajustarse al entorno con agilidad, eficacia y carácter de permanencia, por un lado, y construir y desarrollar una cultura fuerte para crear y adaptarse proactivamente a los nuevos escenarios competitivos, por otro.

La Economía Social tiene los mimbres necesarios para gestionar adecuadamente la formación, ya que parte de una concepción de la persona que supera el concepto restringido del contrato de trabajo, haciendo compatible la convergencia de los intereses de la persona y de la empresa de la que es protagonista. El óptimo perseguible sería lograr que la persona recuperara para su vida la actividad y el tiempo que dedica al trabajo, sin tener que esperar a la finalización de la jornada laboral para satisfacer sus ilusiones. Comprender el papel de la empresa en la sociedad y en la vida, a través de la formación, ayudaría en tan laudable empeño.

4.2.4. Innovación

En este contexto se entiende la innovación como una actitud permanente de búsqueda de nuevas formas de hacer en todos los ámbitos que afectan a la gestión empresarial, por lo que no debe limitarse al campo específico de la aplicación de los conocimientos tecnológicos.

Las empresas se ven permanentemente confrontadas a exigencias que no pueden ser atendidas mediante la repetición sistemática del pasado, incluso cuando ese pasado haya estado presidido por el éxito. Es necesario buscar nuevas maneras de hacer, y de pensar, combinar los elementos de forma diferente, aportar nuevas soluciones, crear, innovar, porque la búsqueda y el encuentro de respuestas diferenciadas es clave para la aceptación de nuestra oferta por parte de clientes y consumidores.

Dotar a la empresa de un espíritu innovador precisa de una actitud abierta por parte de todos sus componentes y particularmente de la dirección, con escaso apego al pasado si no es como testigo de la historia, a la que se reconoce, pero no como guía de un futuro que todavía no existe y que debe ser construido anticipando situaciones que no son extrapolaciones del pasado.

Gestionar el cambio como elemento capaz de ilusionar, incorporar la búsqueda como una parte importante de la cultura empresarial, envenenar a la gente con la pasión por el descubrimiento, es más fácil si la innovación aparece en el frontispicio de las preocupaciones empresariales, situándola, seguramente con mayúscula, entre los valores de la entidad.

El espíritu abierto e innovador casa mal con las organizaciones demasiado formalizadas, en las que todo el mundo sabe con precisión la tarea que le corresponde, dónde comienza y dónde termina su labor y a qué y en qué cuantía tiene que dedicar su tiempo. Es necesario

compatibilizar el rigor preciso con un marco de libertades, sin el cual la creación se reduce a un nuevo enunciado.

La innovación debe ser una responsabilidad que afecta al conjunto de la empresa y no a algún departamento especializado, por lo que el mayor número de personas posibles debe estar imbuido del espíritu innovador, con todos los sentidos atentos, predispuestos a captar cualquier idea de mejora, proceda ésta de proveedores, clientes, competidores, del mismo o de otro sector, y también, claro está, de las propias ideas.

Todo es perfectible, podría constituir un eslogan, y sólo lo que mejora, lo que nos hace relativamente mejores, es decir, en comparación con los demás, garantiza el progreso de la empresa y la proyecta hacia el futuro con garantía de éxito.

Además de estar atento, de percibir lo que ocurre, dentro y fuera del sector, dentro y fuera de los mercados próximos, hay que dejar un espacio para el pensamiento. A partir del conocimiento existente hay que poner en juego la capacidad reflexiva, el pensamiento propio, a través de cuya acción es posible traducir lo que se sabe en mejoras trasladables al mercado.

Si uno preguntase por el tiempo que se dedica a pensar en las empresas en general, también en las de Economía Social, puede que la respuesta no fuera demasiado alentadora. Los propios directivos confiesan que no tienen tiempo, que el día a día les come, en una expresión que ha hecho fortuna, lo que sin duda condiciona la práctica de la búsqueda, del pensamiento, de la reflexión.

Pensar es una actividad dura hacia la que no existe una predisposición abundante, dado que la mayoría parece preferir, a pesar de las quejas al respecto, esa vorágine de acontecimientos a los que hay que dar respuestas elaboradas, porque no hay tiempo para otra cosa. El tiempo lo necesito para tenerlo ocupado y si no es tiempo perdido, implica la creencia de que el pensamiento es holganza y no una ocupación rentable, para el individuo y para la empresa.

Modificar estos esquemas heredados que ni explican lo mejor del pasado ni sirven para afrontar el futuro es tarea que deberán acometer, empezando por sus máximos responsables, todas las empresas que pretendan actualizar permanentemente su oferta, satisfaciendo las expectativas de clientes y consumidores.

La innovación debe comenzar, en consecuencia, por el propio pensamiento, por los valores y la cultura de las organizaciones, acabando finalmente en una renovación permanente de la oferta, con mejoras continuadas de productos o servicios, organización, actitudes, comportamientos, etc.



4.2.5. Financiación

Aunque se ha incluido la financiación en el capítulo de elementos comunes de la gestión, hay que reconocer que, en el caso de las empresas de Economía Social, reúne algunas características singulares, al coincidir, por lo menos en gran parte de aquellas, la figura del trabajador con la del aportador de capital. Esta circunstancia, que constituye una de las características más propias y destacadas de este tipo de empresas, es a su vez causa de algunas limitaciones en el terreno financiero.

Pese a que el capital tenga un carácter subsidiario, despojado de toda cuota de poder, no por ello deja de ser un instrumento de primordial importancia, tanto en el momento del nacimiento de la empresa como en su etapa de desarrollo. La debilidad financiera de los propietarios de la sociedad da lugar a balances con una débil capitalización, viéndose obligadas a índices de endeudamiento altos y no siempre posibles, o a vivir con tensiones que añaden incertidumbres a las provenientes de los mercados.

Si, además, por todo lo señalado sobre internacionalización, globalización, concentración empresarial, etc., la necesidad de recursos financieros se acrecienta, esa debilidad congénita de déficit de capital tiende a acrecentarse, dificultando o haciendo renunciar a desarrollos convenientes, cuando no necesarios.

La política de capitalización de beneficios es una obligación, pero por sí sola únicamente puede contribuir a paliar el problema, que no a resolverlo. Será precisa una extraordinaria dosis de creatividad, y no poca voluntad y empeño, para encontrar fórmulas que sin romper las esencialidades del modelo permitan incorporar los recursos necesarios.

De no afrontar esta cuestión estructural con energía y acierto, se condenará a la Economía Social a buscar el desarrollo únicamente en sectores intensivos en trabajo, renunciando a aquellos otros que ofrecen grandes oportunidades pero cuyas exigencias financieras desbordan las capacidades de aportación de los trabajadores. Ésta parece ser la tendencia observada en los últimos tiempos, en los que aquellos que vocacionalmente quieren desarrollar empresas de Economía Social, se refugian mayoritariamente en el sector de los servicios.

Una Economía Social vigorosa debería tener una presencia sectorial acorde con la economía del país, pero está claro que, con los instrumentos financieros existentes, a nadie se le ocurre ni siquiera pensar en actividades en las que, en el mejor de los casos, sólo se podría financiar con recursos propios el 10% del costo del puesto de trabajo.

El desarrollo tecnológico viene a complicar aún más la situación, al incrementar notable y crecientemente la inversión por puesto de trabajo. Dado que esta evolución continuará acelerándose en el próximo futuro, la cuestión financiera no hace sino acrecentar lo que siempre ha constituido un déficit histórico. El asunto desborda, como tantos otros, la capacidad de respuesta de cualquier grupo promotor, así como el de las empresas de Economía Social, consideradas individualmente.

4.2.6. Colaboración público-privada

Respetando el principio de neutralidad política, sin manifestarse ni a favor ni en contra de ninguna ideología, conviene analizar la capacidad de cooperar con las Administraciones públicas para la consecución de objetivos que convengan a las partes. La Economía Social desea mejorar las condiciones de vida, desarrollar el entorno en el que se ubica, etc., en lo que suele existir coincidencia con lo que los gobiernos de cualquier ámbito se proponen realizar, si nos atenemos al menos a sus programas electorales.

Pero muchos de los objetivos de mayor calado político, en los que además coinciden todos los partidos, como la creación de empleo, por ejemplo, son irrealizables por sus propios medios, ya que lo único que tienen a su alcance es la mejora de las condiciones que propicien esa creación. El empleo se genera a través del desarrollo de ideas empresariales factibles, con protagonistas que asumen el compromiso de su desarrollo.

Aquí se ofrece un espacio para la acción de la Economía Social que puede actuar como instrumento para alcanzar fines de carácter más general, a la vez que contribuye a su propio desarrollo y a adquirir una mayor y más notoria presencia en su entorno. La suma de esfuerzos entre lo público y lo privado ayuda a la mejora de lo uno y de lo otro, obteniendo resultados superiores a los que se habrían alcanzado individualmente.

El ejemplo del empleo es sólo eso, un ejemplo, que podría ampliarse a proyectos de I+D+i, formación, culturales, etc., así como extender su campo de acción a otras entidades, públicas o no, como Universidades, Escuelas de Formación profesional, Fundaciones, etc. La idea central radica en la percepción de que para alcanzar grandes objetivos todas las fuerzas son insuficientes, por lo que la puesta en común de recursos con otras entidades contribuye mejor al logro de las respectivas finalidades.

Para que cuaje esta orientación hace falta un espíritu de acercamiento, de búsqueda de coincidencias más que de acentuación de las discrepancias o las diferencias, lo que a veces parece constituir un hobby en la Economía Social, empeñado cada uno en representar lo auténtico, lo genuino, a diferencia de los demás, que siempre aparecen mistificados.



Las colaboraciones deseadas deben quedar reflejadas en un marco formal, convenio, en el que se explicita con claridad los compromisos de cada parte, objetivos y recursos, creando los mecanismos de seguimiento y de exigencia que impidan que el documento se quede en una manifestación teórica de voluntades.

5. A la búsqueda de un modelo

Cualquiera que haya leído, aún con escasa atención, las doce cuestiones expuestas, voluntariamente acotadas, y coincida con su contenido al menos en un 40%, concluirá que el reto al que se enfrentan las empresas de Economía Social es de una gran envergadura y que hacerle frente para triunfar está lejos del alcance de actuaciones aisladas.

Frecuentemente pienso en los gerentes o directores generales de empresa de veinte, treinta o cien o mil trabajadores, teniendo que afrontar tantas variables y recuerdo mi propia situación, bastante semejante por cierto, aunque de ello hace ya casi cuarenta años y comprendo perfectamente la incertidumbre y el desasosiego que debe embargarles. Claro que más me preocupa los que se sienten tranquilos, porque lo que ocurre en el mundo es siempre algo que les sucede a los otros.

Los dirigentes de la Economía Social tienen frente a sí, sean representativos o ejecutivos, un futuro apasionante que deberían afrontar a través de modelos que superen el individualismo tradicional y buscando en la suma, en la puesta en común, la superación de las limitaciones existentes.

En la búsqueda del modelo conviene descartar opciones ya utilizadas, como centrales de compras, consorcios de exportación, clusters sectoriales, etc. por su empeño en contemplar la empresa como una serie de parcelas aisladas y no abordar la gestión de un modo integral. La solución que se propone es la creación de Grupos Empresariales, de carácter plurisectorial, que pongan en común elementos claves de la gestión, en particular aquello que es imposible de realizar, o se realiza mejor desde el todo que desde las partes. Se trataría de Grupos que se diferencian de los clásicos en que la clave no está en el dominio financiero, inexistente, sino en la voluntad explícita de las partes.

Si se señala la plurisectorialidad del Grupo es no sólo por el escaso peso de la Economía Social sectorialmente hablando, sino por la riqueza que la pluralidad aporta y que permite conseguir ventajas competitivas de la explotación de las sinergias tanto verticales como horizontales. Si bien lo más frecuente es percibir los potenciales existentes en el terreno de la verticalidad, es preciso hacer hincapié en la importancia desde una visión moderna de la gestión que tiene cuanto se relaciona con la horizontalidad. A título de ejemplo:

- Creación de marca.
- Comunicación.
- Relaciones.
- Imagen Corporativa.
- Financiación.
- Formación.
- Nuevos proyectos.
- Gestión de personas.
- Planificación estratégica.
- Modelos de gestión, etc.

Son todas ellas cuestiones que convienen a las empresas independientemente de la actividad que realicen y del sector al que pertenezcan. Claro que percibir esta realidad y esta necesidad no resultará fácil, dado el criterio extendido de que con los que no son de mi misma actividad, nada tengo en común y con los que sí lo son más vale mantenerse distante, no sea que acabemos compitiendo por los mismos clientes.

Pero a pesar de las dificultades, que no deben olvidarse, pesan más las necesidades y debe primar el éxito de cada proyecto, para lo que resulta irrenunciable sumar, hasta alcanzar cifras que en conjunto nos sitúan en pie de igualdad con competidores, clientes y proveedores. Aunque sea de todo lo dicho lo más discutible, no quiero dejar de comprometerme y señalar al día de hoy la cifra referencial deseable en el entorno de los 10.000 millones de euros.

6. Elementos mínimos definidores de un grupo empresarial

De un modo esquemático, porque el espacio acordado se agota, haré referencia a los elementos mínimos necesarios en la configuración de un verdadero Grupo Empresarial, con unidad de dirección estratégica y autonomía operativa de los negocios.

Un grupo tiene que contar con:

- Fuerzas de cohesión.
- Principios de gestión.
- Estilo de gestión directiva.



6.1. Fuerzas de cohesión

Imprescindibles para conseguir la homogeneidad y la solidez necesarias, se pueden agrupar en seis apartados:

- Ideología, cultura, filosofía.
- Imagen y marca.
- Económicas.
- Gestión y estructura del Grupo.
- Dirección Estratégica.
- Normas organizativas.

6.1.1. Ideología, cultura, filosofía

Tienen que reflejar las creencias, la manera de ser y de hacer las cosas que diferencia al Grupo de otras organizaciones, dotándola de una personalidad propia. Su definición debe hacerse mediante un amplio debate que conduzca al establecimiento de la visión, misión, fijación de metas comunes y formas de medir el progreso en la dirección deseada.

6.1.2. Imagen y marca

Como elementos identificables, se trata de conseguir una imagen global reconocida empresarial y socialmente y crear una marca paraguas que de cobertura a las de carácter sectorial o de empresa.

6.1.3. Económicas

Dentro de este ámbito las actuaciones más destacadas serían:

- Creación de un fondo de inversión con aportaciones de todos los miembros del Grupo, cuya actuación básica consistiría en la participación financiera del conjunto en los proyectos de las partes.
- Establecimiento de un fondo común para financiar programas de formación e innovación.

- Implantación de un sistema de reconversión de resultados que propicie el ejercicio de la solidaridad interna, sin por ello desvirtuar los logros individuales.
- Actuar como instrumento de intermediación financiera, tanto desde la perspectiva de la gestión de condiciones básicas como del afianzamiento mutuo.

6.1.4. Gestión y estructura

Con carácter general, adaptable a las diferentes circunstancias, la estructura estaría compuesta por un Congreso, para el debate y aprobación de las cuestiones de mayor trascendencia, una Asamblea General, un Órgano representativo (Consejo o similar) y la Dirección General con su correspondiente equipo.

En el terreno de la gestión debería establecerse normas, aprobadas por los órganos preceptivos, para homogeneizar los elementos básicos relativos a aspectos como el tratamiento del capital, la distribución de resultados, la reconversión, política retributiva, tiempo de trabajo, etc.

6.1.5. Dirección Estratégica

Hay que definir la política empresarial del Grupo y las líneas estratégicas de carácter general, base de partida para la elaboración de los planes estratégicos y de gestión de los miembros del Grupo. Dentro de este marco la gestión de los negocios se realizará con el máximo nivel de autonomía.

La estructura de servicios generales o departamentos centrales responderá al principio de máxima eficiencia, contando con un reducido número de personas de alta calidad. En todo caso su dimensión estará relacionada con los objetivos que a su través se deseen alcanzar.

6.1.6. Otras normas

Quedan otros ámbitos en los que conviene establecer referencias comunes de aplicación generalizada como, por ejemplo:

- Gestión de directivos
- Gestión de empleo.
- Estatutos básicos.



- Promoción empresarial.
- Etc.

6.2. Principios de gestión

En el campo más específico de la gestión los elementos que deben informar el desenvolvimiento del Grupo son:

- Desarrollo empresarial.
- Grupo auto sostenido.
- Intercooperación.
- Compromiso con el entorno.
- Personas y conocimiento.

6.2.1. Desarrollo empresarial

El crecimiento estará basado en la competitividad, sabedores de que la fidelidad del cliente es transitoria y se termina cuando encuentre una oferta alternativa que le parezca ventajosa. En el camino de la competitividad se potenciarán las asociaciones y alianzas con otras empresas que contribuyan al progreso mutuo.

Los mercados exteriores se considerarán del mismo modo que el mercado interior, sabedores sin embargo del enorme potencial que encierran y de la necesidad de seguir a nuestros clientes allí donde se establezcan.

Hay que elaborar un modelo de gestión propio que recoja los métodos modernos de gestión compatibilizándolos con los principios y valores del Grupo. El modelo elegido tiene que permitir la comparación con otro tipo de empresas, en particular con las de mayor éxito.

6.2.2. Grupo autosostenido

Los recursos, las fuerzas y el saber hacer tienen que radicar en el interior, lo que puede complementarse con las colaboraciones y asesoramientos externos, pero siempre con ese grado de complementariedad.

El crecimiento, que hay que impulsar, debe realizarse de modo equilibrado y armónico, no solo desde la perspectiva financiera, si bien de cuando en cuando ciertos desajustes transitorios, debidamente medidos, sean signos de buena salud.

6.2.3. Intercooperación

Es la fuerza motriz básica del Grupo, pues sin la existencia de una voluntad de puesta en común, sin altos grados de cesión de poder, de soberanía, simplemente no hay grupo. El objetivo es la optimización de cada parte y del conjunto, pero los ritmos de mejora no son simétricos, por lo que siempre habrá algunos en cada periodo que aporten más que los otros.

Estar durante largos periodos del lado de los dadores y no de los receptores tiende a generar actitudes egoístas, sin comprender que dar es siempre un privilegio mucho mayor que recibir.

6.2.4. Compromiso con el entorno

Aunque la aportación más importante en relación al entorno sea la creación de actividad económica y empleo, se debe también tomar parte en el desarrollo de iniciativas tendentes a la articulación de la sociedad y a la identificación con los valores culturales que le son propios.

6.2.5. Personas y conocimiento

Como ya se ha hablado de esta cuestión, enumero algunos compromisos necesarios:

- Participación societaria.
- Integración en la gestión.
- Participación en la definición de los valores.
- Transparencia interna. Comunicación.
- Participación en el capital y en los resultados.
- Apertura al cambio. Innovación.
- Satisfacción de las personas.



6.3. Estilo de gestión directiva

El estilo de dirección debe acomodarse al tipo de empresas que componen el Grupo, ya que de otro modo quedaría sin gestionar alguno de los ámbitos de la organización, o, en el mejor de los casos, se pondría el acento en lo común o en lo específico, en detrimento del otro campo.

Gestionar la empresa como un todo en el que los valores y los clientes, la competitividad y la democracia, ocupan el espacio debido, indica el camino que debe seguirse, independientemente de la complejidad que encierra. La dificultad de encontrar directivos que reúnan las cualidades necesarias para este tipo de gestión se acrecienta porque en ninguna Universidad o Escuela de Negocios se da la preparación precisa para dirigir empresas de naturaleza democrática y participativa.

Los directivos tienen que sentirse a gusto en el juego democrático, participando y defendiendo con energía las posiciones que les parezcan mejores para el futuro de la empresa. Pero cuando las decisiones sean contrarias a sus tesis tienen que tener la humildad necesaria para hacer suyas las conclusiones adoptadas.

Al mismo tiempo es verdad que un directivo del máximo nivel tiene que conseguir que sus propuestas sean aprobadas la mayor parte de las veces, ya que si ocurriera de otro modo, querría decir que no se ha acertado en la elección. El modelo democrático, más que ningún otro, necesita directivos líderes en los que se confíe, que transmitan fiabilidad, que actúen honradamente y que acierten con frecuencia.

La fe en las personas, la distribución del poder, la confianza en los demás, en sus capacidades, en su potencial de crecimiento, tiene que correr pareja con la pasión por el futuro, la orientación al cliente, la asunción de riesgos y el progreso como norte. Esta amalgama, simplemente enunciativa, señala una dirección que no por compleja deja de ser deseada.

7. A modo de conclusión

El futuro es un horizonte abierto cargado de posibilidades ya que todo está por hacer, y en ese futuro la Economía Social tiene su espacio, de mayor o menor dimensión en función de la fe de sus protagonistas en el modelo de empresa que han constituido y en su capacidad de desarrollo.

Cada época presenta cambios, más o menos profundos, más o menos veloces, en relación a las anteriores, siendo las empresas uno de los más importantes agentes de cambio. Si no se tiene capacidad para construir el futuro, al menos hay que desarrollar la virtud de la adaptación, mejor cuanto más rápida.

Las responsabilidades personales existen, más allá de los agentes externos condicionadores, por lo que las respuestas que hay que buscar y su puesta en práctica dependen fundamentalmente del grado de apertura al cambio que quieran asumir los directivos de la Economía Social.

Las respuestas válidas, las que hagan progresar a las empresas, nunca se van a encontrar mirando hacia atrás, por lo que sería acertado rechazar el dicho de que cualquier tiempo pasado fue mejor, sustituyéndolo por el de cualquier tiempo futuro lo haremos mejor.

Descubrir la opción correcta, para mí la que se propone en este trabajo, resultará siempre más sencillo que implementarla porque, a pesar de nuestras declaraciones, el ser humano se aferra con fuerza a lo conocido, mientras que lo desconocido le produce un cierto vértigo, a lo que se añade el temor específico de los directivos a poner en riesgo su posición.

A pesar de las dificultades, quiero creer que muchas personas y muchos responsables de la Economía Social sabrán poner por encima de todo los intereses de los proyectos en los que participan y hallarán la forma de contribuir con mayor presencia al progreso de la sociedad y, consecuentemente, a su propio progreso.