


FICHA DEL DOCUMENTO	
Título del documento:	La participación en la edad adulta: el ámbito del trabajo
Autor del documento:	Lorenzo Casellas López (lorenzo.casellas.lopez@gmail.com)
Contexto de elaboración:	Fue redactado en el año 2007. En ese momento Lorenzo Casellas López era socio-trabajador de Catep Intervención Social S.Coop.Mad.
¿Ha sido publicado?	Estaba destinado a ser un capítulo del libro “La participación a lo largo del ciclo vital”, coordinado por Ricardo García García, que no llegó a publicarse. De ahí su título original “La participación en la edad adulta”, al que se ha añadido “el ámbito del trabajo” para nombrar con mayor precisión su contenido central.
Referencia completa:	Casellas López, Lorenzo. (2007). La participación en la edad adulta: el ámbito del trabajo. Autoedición.
El autor del documento ofrece este documento bajo la licencia:	<p style="text-align: center;">Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 España (CC BY-NC-SA 3.0)</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Usted es libre de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra • Remezclar-transformar la obra <p>Bajo las condiciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento: Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra). • No comercial: No puede utilizar esta obra para fines comerciales. • Compartir bajo la misma licencia: Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta. <p style="text-align: center;">(http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/)</p>

LA PARTICIPACIÓN EN LA EDAD ADULTA: EL ÁMBITO DEL TRABAJO

Lorenzo Casellas López (2007)

ÍNDICE

1. Introducción. Qué vas a encontrar en este capítulo	2
2. La participación en la edad adulta	2
2.1. Edad adulta	2
2.2. Participación.....	3
2.2.1. ¿A qué ámbitos de participación nos referimos?	3
2.2.2. ¿Participar es un fin en sí mismo o es un medio para alcanzar otros fines?	7
2.2.3. ¿En qué consiste participar?	9
3. Las claves de la participación de las personas adultas en el ámbito del trabajo	13
3.1. Querer participar	13
a. Que el tema sobre el que se participa sea de su interés	13
b. Que la participación sirva para algo	15
c. Que reconozca como propio el espacio de participación	16
d. Que haya tenido alguna experiencia previa de éxito participativo	18
e. Que exista en su entorno una cultura de valoración de la participación y de lo colectivo ..	18
f. Que se reconozca capaz de participar	19
3.2. Saber participar.....	19
a. Reconocer a las otras personas como iguales	20
b. Utilizar la inteligencia emocional	21
c. Manejar el pensamiento fluido y el pensamiento zoom.....	22
d. Saber llegar a acuerdos	23
e. Manejar herramientas de gestión	23
3.3. Poder participar.....	24
a. Que exista tiempo para participar.....	24
b. Que existan mecanismos de participación	26
c. Que haya igualdad de oportunidades.....	29
d. Que el tamaño del ámbito de participación sea pequeño	30
e. Que se fomente la polivalencia o <i>desespecialización</i>	33
4. Experiencias	33
4.1. Formas de participación en el ámbito de las empresas	34
4.2. Experiencias significativas de participación en el ámbito de las empresas	36
a. SEMCO.....	36
b. Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).....	36
c. La Madeja	38
5. Referencias bibliográficas	41

Agradecimientos

Quiero mostrar de una manera muy especial mi agradecimiento a mis socios y socias, cooperativistas de Catep, por el apoyo que me han prestado durante la elaboración de este capítulo, sin pedirme nunca cuentas de todo el tiempo que le he dedicado. Y a Silvia Sánchez, por sus valiosísimas e imprescindibles aportaciones que han hecho posible que yo haya sido capaz de introducir adecuadamente la perspectiva de género en este trabajo.

1. Introducción. Qué vas a encontrar en este capítulo

Un posible lema de este capítulo sería “La edad adulta, la edad de la participación en el ámbito del trabajo”.

Su desarrollo se ha organizado en varios apartados. En el que sigue a esta introducción, el número 2, se presenta una acotación del contenido del capítulo, para ello se abordan algunas cuestiones que presentan ya unas primeras ideas sobre la participación en esta etapa de la vida, definiendo lo que se va a entender por “edad adulta” y por “participación”.

Esto permite responder a algunos interrogantes fundamentales relacionados con la propia concepción de la participación, por qué suele dejarse al margen de esa concepción el ámbito económico, o si reconocemos como prácticas “verdaderamente participativas” todas las que se suelen calificar como tales.

El apartado 3 se centra en señalar algunas claves que pueden permitir la extensión y mejora de las experiencias de participación en el ámbito del trabajo, a partir de la reflexión inicial de que para participar es necesario querer, saber y poder hacerlo.

Por último en el apartado 4 se presentan algunas experiencias significativas de participación en el ámbito del trabajo productivo, tras hacer un breve repaso de las propuestas más habituales de participación en el seno de las empresas.

2. La participación en la edad adulta

2.1. Edad adulta

Para comenzar este capítulo, lo primero que necesitamos es establecer a qué vamos a llamar “edad adulta”. Si, para mantener la coherencia de la estructura de este libro, es preciso establecer una definición de “edad adulta” que deje fuera tanto a las personas jóvenes como a las mayores (sin que eso suponga que no las consideremos “adultas” en sentido estricto), parece imprescindible recurrir a la actividad económica, y más en concreto al trabajo, como principal criterio diferenciador.

Si bien es cierto que en esta sociedad de mercado en la que vivimos somos agentes económicos activos en cualquier fase de nuestro ciclo vital, es en la edad adulta cuando nuestra actividad económica toma un protagonismo central en nuestra vida. Si bien es cierto que muchas personas consideradas “jóvenes” y muchas personas consideradas “mayores” dedican parte de su tiempo a

trabajar, seguramente podríamos convenir en que es precisamente el hecho de que una persona dedique la mayor parte de su tiempo al trabajo lo que hace que socialmente sea considerada una “persona adulta”.

Conviene señalar, desde el comienzo del capítulo, que utilizaremos una concepción de trabajo que incluye tanto el trabajo remunerado o productivo —el destinado a producir bienes y servicios que se intercambian en el mercado (García Sanz, 2003)— como el trabajo no remunerado, y dentro de éste, de manera especial, el trabajo relacionado con la prestación de servicios básicos a las personas en el seno de la propia unidad convivencial¹ (alimentación, cuidado de la salud, socialización en los primeros años de vida, atención a personas dependientes, cuidado de la vivienda, etc.), lo que tradicionalmente se ha venido llamando trabajo reproductivo.

En definitiva, en este capítulo entenderemos que una persona está en su “edad adulta” cuando dedica la mayor parte de su tiempo al trabajo, sea éste productivo o reproductivo. Dicho de una manera más coloquial: cuando leas este capítulo piensa en personas que trabajan y/o atienden su casa y a quienes conviven con ellas.

Queda claro, por tanto, que no utilizaremos la edad biológica como criterio principal para definir la “edad adulta”, y que, según la definición adoptada, dos personas con la misma edad biológica podrían ser consideradas una como adulta y otra como joven o mayor, en función de su relación con el trabajo.

2.2. Participación

Una vez resuelta la cuestión de lo que entenderemos por “edad adulta”, deberemos aclarar ahora lo que entenderemos por participación. Para ello intentaremos responder a tres interrogantes:

- ¿A qué ámbitos de participación nos referimos?
- ¿Participar es un fin en sí mismo o es un medio para alcanzar otros fines?
- ¿En qué consiste participar?

2.2.1. ¿A qué ámbitos de participación nos referimos?

En coherencia con la definición de “edad adulta” que acabamos de plantear, este capítulo debe centrarse en la participación en el ámbito del trabajo. No obstante, haremos un brevísimo repaso de lo que dejamos fuera al restringirnos a ello.

Una persona adulta participa en la sociedad en la que vive a través de su actividad laboral; participa en la reproducción social a través de la educación de sus hijos e hijas; participa trenzando lazos de solidaridad en las relaciones familiares, de amistad y vecinales; participa militando en un partido político, afiliándose a un sindicato, o siendo miembro de una asociación, o como contribuyente a las arcas del Estado, o votando en las elecciones autonómicas; participa en un consejo de barrio de su ayuntamiento o en el consejo escolar de un colegio, o en su comunidad de vecinos, o reclamando en la OMIC; participa yéndose a cooperar a una zona rural de un país centroamericano, montando las fiestas del barrio, siendo monitora en una escuela de personas

¹ Hemos elegido el término “unidad convivencial” en lugar de “familia” para que quede claro que nos referimos a cualquier grupo que decide, de forma libre y responsable, convivir en común, sin que esto se ajuste necesariamente a los patrones tradicionales de familia nuclear formada por dos personas de distinto sexo y sus hijos e hijas.

adultas, marinera en un barco de Greenpeace, limpiando el cauce del río de su pueblo, escribiendo cartas que reclaman la libertad de un preso de conciencia, montando una página web sobre un tema de actualidad, siendo miembro de un jurado, creando un medio de comunicación alternativo, integrándose en una red de trueque...

Inabarcable, sin duda, no sólo para este capítulo sino para cualquier libro que pretenda hablar sobre participación en general. Con frecuencia tenemos una visión un tanto limitada de aquello a lo que llamamos participar, pero es sólo la imposibilidad de abarcarlo todo la que nos obliga a acotar nuestras reflexiones.

¿En qué ámbitos ha habido en los últimos años más actividad y más innovación en la participación? Éstos podrían ser algunos de ellos:

- La conquista de la igualdad de derechos: feminismo, personas con discapacidad, movimiento LGTB (lesbianas, gays, transexuales y bisexuales), inmigración.
- La extensión de la participación política: participación ciudadana en lo local, democracia deliberativa, participativa, directa.
- La promoción del desarrollo sostenible: norte-sur, condonación de la deuda externa, movimiento por el 0,7%, agendas 21, ecologismo, desarrollo comunitario.
- La participación vecinal: reivindicaciones de mejor calidad de vida, centros sociales.
- La democratización de la economía: participación en la empresa; conciliación entre la vida laboral, familiar y personal; bancas alternativas; trueque; tasa Tobin.
- El acceso a la vivienda: cooperativas, viviendas compartidas, recuperación de pueblos, ecoaldeas, ocupación.
- La creación de medios de comunicación alternativos: televisiones y radios locales, periódicos, sitios web.

Continúa siendo inabarcable, sin duda, pero resulta muy interesante recordar esta amplitud para tomar conciencia de la necesidad de que todos los ámbitos de la democracia —que están entrelazados— deben desarrollarse simultáneamente. Fernández Steinko (2000; 14-18) nos habla de los “cuatro contenidos” de la democracia: político, económico, del saber y ambiental: “La democracia no puede florecer y gozar de buena salud durante mucho tiempo si se desmenuza en sus componentes, si se cultivan sólo uno o dos olvidándonos de los otros.”

Todos estos ámbitos que hemos mencionado conciernen a todas las edades: también son propios de la juventud, de la vejez y en muchos casos de la infancia. Es dentro de lo económico donde encontramos un contenido que es propio e incluso definitorio de la edad adulta: el trabajo, tanto mercantil como doméstico. Es un ámbito, además, al que no suelen asociarse las reflexiones sobre participación, un ámbito del que nos olvidamos con frecuencia cuando hablamos de participación, al que no aludimos cuando hablamos de construir ciudadanía, de radicalizar la democracia. Un ámbito que queda por conquistar.

Diversos autores han llamado la atención sobre esta contradicción. Así, por ejemplo, Vargas (1999; 225) nos recuerda que “mientras en muchos órdenes de la vida ciudadana (políticos, educativos, judiciales, etc.) la democracia es un valor que tiende a ser universalmente aceptado, en el ámbito económico no podemos afirmar lo mismo.”

Berzosa (2003; 17) insiste en esta misma idea: “En la vida del trabajo no existe democracia. [...] El mundo empresarial de la economía de mercado no está sujeto a ningún sistema democrático. Las

empresas se basan en el principio de la jerarquía y del autoritarismo y no de la participación ni de la toma de decisiones democráticas.”

Y Fernández Steinko (2000; 16 y 19) afirma: “El espacio empresarial es muchas veces un espacio impermeable a los objetivos democráticos, de forma que democratizar la empresa es lo mismo que hacer extensibles a su ámbito todos los objetivos y principios democráticos vigentes fuera de ella. [...] Si hay algo hoy que no está bajo el dominio de los individuos, de sus necesidades de autonomía, de participación e información [...] son la economía y las empresas.”

Concisa pero contundentemente se expresa Dahl (1985; 51): “El gobierno interno de las empresas económicas, con muy pocas excepciones, es claramente antidemocrático *de jure* y *de facto*.”

De forma complementaria a esto “el aumento de la presencia de las mujeres en el mundo laboral no se ha correspondido con un aumento equivalente de la participación de los hombres en el trabajo doméstico” (Rodríguez, 2003; 57), ni con una adaptación de la sociedad a esa nueva realidad.

Conscientes de nuestra incapacidad para emular reflexiones de tanto calado, nos limitaremos en este capítulo, como ya hemos apuntado, a reflexionar sobre las formas de participación posibles en el ámbito del trabajo, y sobre cómo éstas pueden contribuir al desarrollo de una verdadera democracia económica.

Pero, ¿es realmente posible formular una alternativa en términos de participación a este modelo económico dominante? Teóricos de la democracia (Dahl), teóricos de la economía de distintos enfoques (Handy, Schweickart) y experiencias innovadoras (Semco, Mondragón), postulan y experimentan que realmente es posible democratizar los procesos productivos y las empresas.

Dahl (1985; 76 y 126) lo defiende con esta frase: “El *demos* y sus representantes están autorizados a decidir por medio del proceso democrático cómo se debe concretar la propiedad y el control de las empresas económicas con objeto de alcanzar, en la medida de lo posible, valores como pueden ser la democracia, la equidad, la eficacia, el cultivo de las cualidades humanas deseables y el acceso al mínimo de recursos personales que resulten necesarios para una buena vida. [...] Si bien un sistema de autogobierno de las empresas no bastaría para crear una sociedad perfectamente justa, sin embargo permitiría disfrutar a un país de un grado de justicia distributiva muy superior.”

Schweickart (2006; 3) afirma: “Sabemos ahora que las empresas productivas pueden ser gestionadas democráticamente con pequeñas o nulas pérdidas de eficiencia, a menudo con mejoras en la eficiencia, y casi siempre con considerables mejoras en la estabilidad del empleo. Esta es la lección positiva de muchos experimentos recientes sobre formas alternativas de organización del trabajo”.

Y García, Via y Xirinacs (2006; 63) corroboran: “Nuestra percepción cotidiana es [...] que las empresas son organizaciones jerárquicas, orientadas exclusivamente a obtener beneficios al precio que sea y en continua pugna las unas con las otras. [...] Pero es posible crear empresas que funcionen democráticamente, se orienten por principios éticos y cooperen con las demás.”

Ellos mismos (2006; 132-135) proponen algunos elementos necesarios para “reubicar la economía en el contexto de la condición humana global y orientar el sistema económico hacia el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas en el contexto de la naturaleza”, a los que hemos

añadido algunas reflexiones emanadas del Encuentro Internacional EUDEMO (UCMTA, 2003; 9-12):

- a. Economía no expansiva.
- b. Gestión democrática de la producción. Empresas autogestionadas. Situar en el centro de la estrategia empresarial a la persona. Beneficios empresariales que redunden en la sociedad. Acercamiento entre producción y consumo.
- c. Sistema mixto de propiedad. Desarrollo de la economía social y estatal.
- d. Potenciación del sector no monetario. Mecanismos de medición de la riqueza que consideren: las economías reproductiva, no monetaria, sumergida y de subsistencia local.
- e. Planificación democrática de las grandes líneas económicas. Tasa sobre las transacciones financieras.
- f. Visibilización del trabajo doméstico y redistribución igualitaria del mismo entre hombres y mujeres. Corresponsabilidad de la comunidad en la reproducción social.
- g. Abolición del anonimato del dinero.
- h. Desarrollo de mecanismos de financiación alternativa. Banca ética, microcréditos.
- i. Economía autocentrada.
- j. Aplicación del principio de subsidiariedad. Trenzado de redes de pequeñas y medianas empresas.
- k. Titularidad pública de los recursos naturales y defensa de los servicios públicos como redistribuidores de recursos.
- l. Reducción y redistribución del trabajo asalariado y de la riqueza de acuerdo con los valores de igualdad, equidad y solidaridad. Inclusión sociolaboral de las personas excluidas.

En otras palabras, se trataría de promover “el gobierno del pueblo sobre la economía. Situar en el espacio social la decisión y gestión de lo económico, superando la oposición entre productores y consumidores, entre economía productiva y reproductiva, e incluyendo las necesarias correcciones ecológicas.” (UCMTA, 2003; 9)

Ligados a estas ideas aparecen a menudo conceptos como finanzas éticas, ética empresarial, consumo responsable, comercio justo, economía social, economía solidaria, democracia económica.

Sirva como ejemplo y resumen del ámbito de participación que pretendíamos definir en este apartado esta definición de economía solidaria: “El conjunto de las actividades de producción, distribución y consumo que contribuyen a la democratización de la economía a partir de compromisos ciudadanos tanto a escala local como global. [...] Recubre las diferentes formas de organización que utiliza la población para crear sus propios recursos de trabajo o para acceder a bienes y servicios de calidad, en una dinámica de reciprocidad y solidaria que articula los intereses individuales en torno al interés colectivo. En este sentido, la economía solidaria no es un sector de la economía, sino una actuación global que engloba iniciativas en la mayoría de los sectores económicos”. (Fraisse, Ortiz y Boulianne, 2001; 3)

2.2.2. ¿Participar es un fin en sí mismo o es un medio para alcanzar otros fines?

El filósofo Jorge Riechmann (1998; 334) nos alerta sobre “el principio de la degeneración de los medios en los fines”: parecería que existiese una “tendencia intrínseca” en los medios hacia convertirse en fines.

Así ocurre en muchas ocasiones con la participación. Con frecuencia nos encontramos con procesos que buscan la participación sin más, sin estar dotados de orientación ni de contenido. En ellos, por ejemplo, el mero dato cuantitativo de cuánta gente ha asistido a un acto sirve para considerarlo un éxito. Por ejemplo, podemos escuchar: “la asamblea de socios de la cooperativa ha salido estupendamente: ha participado mucha gente”. Pero ¿realmente ha llevado esa *participación* a algún sitio? ¿A dónde? ¿Ha provocado al menos algún cambio positivo en quienes *han participado*?

En el ámbito del trabajo reproductivo es evidente que la participación igualitaria no puede entenderse como un fin en sí misma. “El reparto del trabajo doméstico entre mujeres y hombres se convierte en un factor clave para acabar no sólo con la desigualdad económica entre mujeres y hombres, con la injusticia de género, sino para construir una sociedad más justa y más democrática para todos y para todas”. (Rodríguez, 2003; 57)

De la misma manera, en el ámbito del trabajo productivo, la participación puede estar orientada hacia un incremento de la igualdad y de la justicia —en los términos expuestos al hablar anteriormente de democratización de la economía o de economía solidaria—, pero también podemos encontrarnos con numerosas experiencias en las que la promoción de la participación sólo busca un incremento de la productividad o de la eficiencia empresarial.

En este último ámbito se ha venido gestando una confluencia —que podríamos denominar operativa o metodológica— entre quienes quieren más producción (escuela de relaciones humanas, modelo de recursos humanos, experiencia sociotécnica, producción ligera, círculos de calidad) y quienes quieren más democracia (García, Vía y Xirinacs; 73 y ss.).

Por ejemplo, “las más modernas tendencias en materia de Gestión de la Calidad Total se fundamentan, precisamente, en la participación (y a su través en la implicación y compromiso) de los individuos para aumentar su nivel de satisfacción, lograr una mejor atención al cliente y, en definitiva, mejores resultados para compensar al accionista, fruto de una mayor competitividad. Hoy en día, por tanto, toda empresa que se precie es, o dice ser, participativa.” (Vargas, 1999; 224)

Y, de hecho, “aunque muchas de las propuestas empresariales de “enriquecimiento del trabajo”, “equipos de trabajo”, “círculos de calidad” esconden meras maniobras del poder, en muchos casos reflejan también fórmulas de compromiso en esta dirección” (Recio, 2001).

También se da una confluencia teórica. El quizás más influyente pensador sobre dirección de empresas de Europa (el irlandés Charles Handy), ha cuestionado en sus obras la exclusividad de los inversores en el gobierno de las sociedades mercantiles, defendiendo, por contra que las decisiones en ellas deberían tomarse por todas aquellas personas que están fuertemente interesadas en ellas (como por ejemplo sus trabajadores), llegando a afirmar que “el modelo de propiedad de las corporaciones está anticuado. [...] Las personas no son propietarias de otras personas, y las corporaciones son personas.” (Kurtzman, 1995; 79-80)

Junto a estas propuestas, otras inciden en la importancia de la propiedad como un factor necesario y determinante de una verdadera democratización en las empresas: sólo el acceso a la propiedad de la empresa por parte de quienes trabajan en ella permitiría su verdadera implicación en la toma de decisiones relativas tanto a los procesos productivos, como a las formas de gestión, como a las orientaciones estratégicas.

Ligado al riesgo de convertir el medio en fin o de ignorar los fines que se esconden tras los medios, aparece otro: confundir lo necesario con lo suficiente. Es verdad que parece sobradamente comprobado que la participación incrementa la probabilidad de que las transformaciones en un determinado espacio sean justas y respondan a las necesidades reales de las personas. Por ejemplo, el politólogo alemán Iring Fetscher (1976; 203) ha afirmado que la posibilidad real de una felicidad duradera está vinculada, entre otras cosas, con las formas democráticas de la comunidad —es decir, con las posibilidades activas de participación—. Pero en ningún caso la participación, por sí misma, asegura la justicia y la pertinencia de las acciones emprendidas.

Por último, cuando centramos en la participación las expectativas para generar un cambio, nos encontramos con un tercer riesgo: no es oro todo lo que reluce. Como veremos más adelante, ya Sherry Arnstein expuso de manera extremadamente crítica las características de la participación falsa o simulada —*tokenism*—. O, dicho de otro modo: no vale cualquier tipo de participación; para que tenga realmente consecuencias positivas debe tener unas determinadas características.

Es fácil darse cuenta de que, por ejemplo, también participan activamente los miembros de un partido neonazi o quienes planifican una guerra, o un grupo de secuestradores. ¿Qué falla en este caso? ¿El criterio ético de los participantes? Probablemente. Pero sin remitirnos a cuestiones éticas, lo que queda claro es que en ninguno de estos ejemplos participan todas las personas y grupos afectados por la decisión/acción —lo que suele denominarse *stakeholders*—: la persona agredida por un grupo neonazi, las comunidades devastadas por una guerra o la víctima de un secuestro.

No hablaremos pues en este capítulo de cualquier participación sino de aquella caracterizada por:

- Ser cooperativa, frente a competitiva.
- Ser dialógica, en vez de opositora —siempre teniendo en cuenta que en situaciones de manifiesta desigualdad el diálogo puede ser imposible—.
- Sumar, en vez de restar.
- Incluir, en lugar de excluir o de buscar hacerse con el poder para mandar-dominar.
- Ser útil para “tomar las riendas” de una parte de tu vida, de tu grupo o de tu comunidad.
- Buscar el desarrollo humano y el empoderamiento. Es decir, que tiene consecuencias positivas para las personas que participan, para los grupos y comunidades a las que ellas pertenecen y para su entorno social y ambiental.
- Ir asociada a ciertos valores: A transformación —a mejor, claro—. A más justicia social. A más igualdad: mejor redistribución. A más honestidad. A más solidaridad o visión de conjunto o pensar en los demás. A más libertad de elección entre formas de vida. A más felicidad.

Una participación de estas características, que se da en esas condiciones no sólo asegurará la orientación de la acción hacia unos fines coherentes con las personas y grupos implicados, sino que además, generará efectos positivos en quienes participan, por el mero hecho de participar. Parafraseando a Gandhi, tendremos entonces la semilla adecuada a la cosecha que queremos

recoger. “Podemos comparar los medios con una semilla y el fin con un árbol: existe la misma ineludible conexión entre medios y fin que entre semilla y árbol. [...] Recogemos exactamente lo que sembramos.” (Gandhi, 1909)

2.2.3. ¿En qué consiste participar?

Nos queda una tercera cuestión para terminar de acotar el objeto de este capítulo ¿A qué nos referimos cuándo decimos que alguien participa en algo: a que es una persona activa en la decisión de cómo se hace ese algo o a que es una de las personas que lo hace? ¿Participa una persona en su centro de trabajo cuando, por ejemplo, atiende las llamadas telefónicas que se reciben? ¿Participa una persona en su casa cuando opina sobre qué debe comerse para tener una alimentación equilibrada?

Decidir y actuar son dos dimensiones presentes en cualquier proceso participativo y podríamos distinguir entre diferentes tipos de participación en función del peso de cada una de ellas. Consideremos, por ejemplo, una clasificación habitual de tipos de participación:

- Participación política. Con esta expresión solemos referirnos a votar, manifestarse, reivindicar... Todas ellas son acciones, sí, pero que cobran sentido porque intentan influir en decisiones que toman otras personas.
- Participación ciudadana. Se suele reservar esta denominación para la participación en la gestión de *la cosa pública*; habitualmente en los procesos de toma de decisiones, y con frecuencia en el ámbito de lo local (en los municipios, en los barrios): qué debe hacer mi ayuntamiento en tal o cual tema.
- Participación social o comunitaria. En esta categoría suelen englobarse procesos en los que un grupo de personas se autoorganizan para satisfacer a través de su propia acción determinadas necesidades, que pueden ir desde cuestiones básicas (vivienda, infraestructuras...) hasta otras de carácter cultural o relacionadas con el ocio.

Sin entrar a analizar el evidente solapamiento que puede darse entre estos diferentes tipos de participación y de la existencia o no de un acuerdo generalizado sobre lo que cada uno de estos tipos de participación designa, parece claro que los dos primeros se refieren a una participación centrada en los procesos de toma de decisiones sobre *lo que hay que hacer* (que va a ser hecho por otras personas o entidades) y el otro a una participación centrada en la ejecución directa de *lo que hay que hacer* (habitualmente tras haber participado en la toma de decisiones previa).

La clave de un análisis participativo del ámbito del trabajo está en la diferenciación de roles entre quienes deciden y quines ejecutan. Yo decido cómo debe orientarse la empresa y tú elaboras los productos. Yo decido cómo debe funcionar el hogar y tú te encargas de mantenerlo.

A esto es preciso añadirle otra clave en la que profundizaremos más adelante: los procesos productivos se organizan ignorando los procesos reproductivos. Esto redundaría en desigualdad entre quienes se ocupan de los procesos reproductivos (habitualmente mujeres) y quienes deciden la organización de los procesos productivos (habitualmente hombres).

Para un análisis más detallado de aquello en lo que participamos tanto en lo productivo como en lo reproductivo pueden sernos útiles dos herramientas de análisis: la escalera de la participación en la toma de decisiones y el abanico de la participación.

Presentaremos una escalera de la participación que parte de la metáfora propuesta por Arnstein (1969)² al analizar críticamente distintas experiencias de participación ciudadana en la gestión de programas públicos del gobierno federal estadounidense. En su trabajo, Arnstein distingue entre los sucedáneos de participación³ y lo que ella consideraba verdadera participación: que sólo aparece cuando quienes participan en un determinado proceso tienen poder real para influir en su resultado.

El análisis de Arnstein es fuertemente crítico con las prácticas de la administración pública y es útil para desenmascarar procesos que se quieren hacer pasar por participativos. Sin necesidad de establecer una frontera claramente delimitada de lo que es o no es verdadera participación, una escalera como la que aquí proponemos puede servir para analizar el nivel de participación que se da en un determinado proceso o para elegir el que resulta más conveniente en una determinada situación.



Utilicemos esta propuesta de escalera —que ya ha sido presentada en capítulos anteriores— para analizar un ejemplo del ámbito del trabajo productivo: la elaboración del Plan Estratégico cuatrienal de una empresa. ¿Dónde se situaría la participación de las personas que trabajan en la empresa?

- Puede ser que ni siquiera conozcan su contenido. Ni siquiera habrán ascendido el primer escalón.

² Muchas personas del ámbito de la intervención social la conocen a través de la adaptación que realizó Roger Hart (1992).

³ La traducción del término *tokenism* que Arnstein utiliza para denominar esos tipos de participación que realmente no lo son resulta un tanto complicada: podría ser *aparente*, *simbólica*, *sucedánea*, *simulada*, *pretendida*, *fingida*... En inglés, *tokenism* designa “la práctica de hacer sólo un esfuerzo simbólico” [Merriam-Webster Online Dictionary. <http://www.m-w.com/dictionary/tokenism>; 3 de febrero de 2007].

- Puede ser que sean informadas de que se está elaborando y de cuál es su contenido cuando el proceso termina. Habrán subido el primer peldaño.
- Quizás se les pida opinión sobre si les parecen adecuados o no algunos de sus aspectos. Han pasado, por tanto, a jugar un papel más activo: segundo peldaño.
- Si se les permite proponer contenidos, pueden pasar a ser proactivas en la toma de decisiones: ya no se limitan a reaccionar ante las propuestas de otras personas.
- Si participan en algún grupo de trabajo en el que puedan contrastar sus puntos de vista con la dirección o con la propiedad de la empresa, están entrando ya en el meollo del asunto: en la interacción real con quienes tomarán la decisión última.
- En el escalón final se situaría un proceso en el que son quienes trabajan en la empresa quienes deciden cuál debe ser la orientación del Plan.

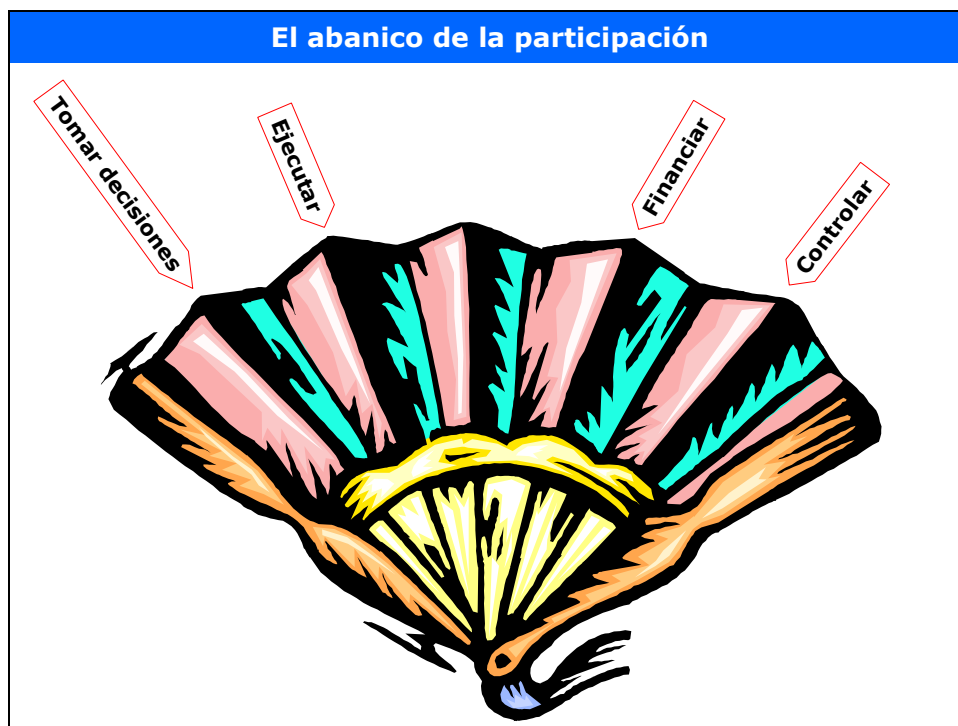
La metáfora de la escalera nos permite también tomar conciencia de que ascender alguno de los peldaños superiores sin pasar por los anteriores —por ejemplo, participar en una deliberación sin haber recibido información— contribuye al fracaso de las experiencias participativas.⁴

También puede servir para graduar el nivel de participación que queremos promover en un determinado momento en función de las necesidades concretas de las personas y de la organización. Puede haber situaciones en que los niveles más altos de participación sean imposibles de implantar o puedan generar efectos negativos que se querrán evitar.

Disponemos pues de una herramienta que puede ayudarnos en el análisis o determinación del nivel de participación en la toma de decisiones. ¿Qué pasa con el dilema planteado inicialmente entre decidir o actuar? Para analizarlo proponemos otra herramienta a la que llamaremos el abanico de la participación. Distinguiremos con él distintas formas de participar en un determinado proceso:

- Tomar decisiones (distintos niveles según la escalera propuesta aquí o la de Arnstein)
- Ejecutar
- Financiar
- Controlar

⁴ Para un análisis más detenido de estas consecuencias puede consultarse el artículo de Sóla (2004) referenciado en la bibliografía.



En el abanico las varillas (el equivalente a los escalones) no están ordenadas y pueden estar desplegadas o no simultáneamente, no son parte de una secuencia.

Tanto en un grupo de personas que conviven como en un centro de trabajo este abanico puede servirnos para tomar conciencia de los diferentes tipos de participación que pueden darse.

Por ejemplo, en el ámbito doméstico:

- Varilla de la toma de decisiones: Decidir los criterios educativos de los hijos.
- Varilla de la ejecución. Ocuparse de marcar límites a los hijos.
- Varilla de la financiación. Aportar dinero para el pago del juguetes educativos.
- Varilla del control. Valorar y hacer propuestas de mejora sobre cómo se marcan los límites.

Por ejemplo, en el ámbito productivo:

- Varilla de la toma de decisiones: Participar en un círculo de calidad sobre la prestación de un servicio.
- Varilla de la ejecución. Prestar el servicio.
- Varilla de la financiación. Aportar dinero al capital social de la empresa..
- Varilla del control. Participar en un grupo de control de calidad del servicio.

En términos más globales, en el ámbito productivo, Recio (2001) propone distintos niveles de participación:

- control pleno de la actividad de la empresa por parte de los trabajadores (autogestión): implicaría propiedad (varilla de la financiación desplegada);
- participación en plano de igualdad con la empresa (cogestión o capitalismo participado): implicaría decidir (varilla de la toma de decisiones desplegada y nivel más alto en la escalera);

- derecho de propuesta y veto por parte de los trabajadores sin participación directa en la gestión (varilla del control desplegada).

3. Las claves de la participación de las personas adultas en el ámbito del trabajo

En este apartado intentaremos identificar aquellos elementos que pueden contribuir a la construcción de un escenario de mayor democratización en el ámbito del trabajo. Se pretenden aportar ideas lo más concretas posibles que puedan ser de utilidad a cualquier persona interesada en promover la participación en un entorno laboral o de convivencia entre personas adultas. Muchas de ellas son claves aplicables a cualquier espacio de participación, pero hemos hecho un esfuerzo por traducirlas al ámbito del trabajo.

La tesis que nos sirve de guía es que para que una persona participe es preciso que quiera hacerlo, que sepa hacerlo y que pueda hacerlo (dicho esto último en el sentido de que existan las condiciones necesarias para que esa participación se dé).

Analizaremos por separado cada una de estas tres cuestiones para facilitar su análisis, aunque las tres están estrechamente relacionadas, puesto que:

- si puedo y sé participar, es más probable que quiera hacerlo;
- si quiero y puedo participar, es más probable que aprenda lo que necesito saber para hacerlo;
- si quiero y sé participar, es más probable que luche porque existan las condiciones para poder participar.

3.1. Querer participar

Empezaremos intentando responder a la pregunta: **¿De qué depende que una persona quiera adoptar una actitud participativa en el ámbito del trabajo?**

Postulamos la hipótesis de que depende de seis cuestiones básicas:

- a. Que el tema sobre el que se participa sea de su interés.
- b. Que la participación sirva para algo.
- c. Que reconozca como propio el espacio de participación.
- d. Que haya tenido alguna experiencia previa de éxito participativo.
- e. Que exista en su entorno una cultura de valoración de la participación y de lo colectivo.
- f. Que se reconozca capaz de participar.

Desarrollaremos a continuación cada una de ellas.

a. Que el tema sobre el que se participa sea de su interés

En principio, parece que el ámbito del que hablamos cumple este requisito en sí mismo. Probablemente, de las cuatro dimensiones de democratización que hemos mencionado anteriormente siguiendo a Fernández Steinko, la económica sea la que con más facilidad las

personas sienten cercana (puede no ocurrir así en lo que se refiere a la ambiental, la política o la relacionada con el saber). Dentro de la dimensión económica, el trabajo, por el mero hecho de ocupar la mayor parte de nuestro tiempo, es un magnífico candidato a ser considerado como un espacio de participación: raro sería que aquello que ocupa la mayor parte de nuestras vidas sea algo que no nos interesa.

Ahora bien, dentro de los múltiples aspectos que incluye tanto nuestro trabajo productivo como reproductivo existen *a priori* aspectos que suscitan un mayor interés y otros que apenas nos atraen. Es en los primeros en los que deberemos apoyarnos para introducir prácticas participativas.

Fernández Steinko (2000; 56) distingue cuatro ámbitos fundamentales de participación en la empresa:

- Las condiciones de trabajo: puesto de trabajo individual; seguridad e higiene; y servicios de carácter social, asistencial o recreativo.
- La contratación, los salarios (que incluye la clasificación profesional) y la definición de puestos de trabajo (que incluye la distribución de tareas).
- La contabilidad y el reparto de los rendimientos.
- Qué y cómo producir.

Por lo que se refiere al trabajo reproductivo podríamos diferenciar los siguientes ámbitos:

- Los cuidados a las personas (higiene, alimentación, vestido, acompañamiento, educación de los menores...).
- Los cuidados de la vivienda (limpieza, mantenimiento...).
- La administración de la economía doméstica.

¿Por dónde comenzar la implicación participativa? La respuesta debe ser necesariamente general e inespecífica: dependerá del punto de partida de cada grupo humano (laboral o convivencial) y de los intereses de cada individuo particular que lo forma.

Así, podríamos encontrar un grupo doméstico en el que la gestión económica pueda ser un buen punto de partida para una implicación más igualitaria de sus miembros, mientras que en otro las tareas de mantenimiento pueden recabar más fácilmente la atención de todos.

En cualquier caso, es fundamental comenzar por aquello que se siente más cercano y que puede resultar más sencillo y accesible, para ir ampliando procesualmente los ámbitos de implicación. En general, será más sencillo empezar por lo más concreto, para ir avanzando hacia lo más abstracto y global: más fácil, por ejemplo, empezar con los procedimientos de trabajo que con la planificación estratégica de la empresa. Los aspectos más directos, más micro, de la gestión pueden ser un buen punto de arranque, una buena escuela de cooperación.

Fernández Steinko (2000; 63) nos recuerda que “en las empresas alemanas del carbón y del acero se subieron muchos peldaños hacia 1950, pero la democratización de los niveles inferiores [los más cercanos al cotidiano de los trabajadores] fue muy descuidada, con la consiguiente pérdida de implicación subjetiva”. Es fundamental que quienes trabajan en la empresa puedan percibir claramente las mejoras, que los procesos de participación no se pierdan en grandes objetivos abstractos sin ninguna vinculación con la vida y el trabajo cotidianos.

Deberemos también tener en cuenta que no será lo mismo un espacio de nueva creación, por ejemplo, una pequeña empresa que está siendo construida desde cero por tres socias —en la que pueden analizarse y determinarse de forma simultánea las necesidades de implicación en las distintas responsabilidades—, que una empresa grande con una trayectoria de varios lustros, en la que será necesario ir introduciendo cambios de forma paulatina, y en la que nos encontraremos con una gran variabilidad en las respuestas de cada persona a esos cambios.

Lo que se siente más cercano tiene que ver también con lo más abarcable, no con aquello que nos supera, bien porque lo desconocemos, bien porque nos parece excesivamente complicado de abordar. En esta situación, quizás cocinar lo sea si nunca lo hemos hecho y dentro de cocinar, más probablemente lo será una ternera strogonoff que un huevo frito. Mejor empezar por poner un taco en la pared que por alicatar un baño.

En aquellas situaciones más complejas en las que pueda existir diversidad de intereses entre las personas que conforman un determinado espacio de trabajo será fundamental que encontremos ámbitos de interés particulares que confluyan de alguna manera en un interés común. Así, una persona puede estar interesada en realizar las compras, otra más en llevar la contabilidad del gasto y otra en la realización de tareas de bricolaje: quizás la decoración de la casa podría ser entonces un interés común alrededor del cual trabajar en común participativamente, mientras que la construcción de estanterías no sería un buen punto de partida porque sólo una persona la sentiría como algo cercano.

Otra forma de facilitar el interés por la participación será descomponer las grandes decisiones en otras más pequeñas y, por tanto, más fácilmente abordables.

En el ámbito de la participación ciudadana, un buen ejemplo de esta práctica sería el sistema de presupuesto participativo, desarrollado inicialmente en la brasileña ciudad de Porto Alegre. En él se elude “la discusión del conjunto del presupuesto y [los esfuerzos] tienden a concentrarse en la inclusión de nuevas propuestas (por ejemplo, la definición de nuevos planes de inversiones). Es ésta una fórmula más realista de participación que la discusión general del presupuesto o del plan, actividad que resulta imposible de entender a la mayoría de personas por la enorme dificultad de manejar miles de datos dispersos”. (Recio, 2001)

b. Que la participación sirva para algo

A propósito también de los procesos de participación ciudadana en el ámbito local, Sóla y Casellas (2004; 282) afirman: “Existe un desencantamiento general sobre el funcionamiento de nuestra democracia, sobre los partidos políticos y la política. Ese desencantamiento está basado en una tendencia a pensar que las cosas funcionan por sí solas y que su devenir es inevitable. No existe percepción de que la participación en cuestiones de la gestión pública vaya a tener repercusiones reales (por ejemplo, muchas de las quejas, reclamaciones y propuestas realizadas por la ciudadanía quedan en el olvido sin posibilidad de entender siquiera los motivos por los que no se han tenido en cuenta).” Sin duda podríamos hacer extensiva esta reflexión al ámbito del trabajo, al menos al ámbito de la empresa.

Difícilmente participamos por el mero hecho de participar. Como ya hemos planteado, la participación es una herramienta, no un fin en sí misma. No es tanto una necesidad como un satisfactor de la necesidad de controlar la propia vida, de reducir incertidumbre, de sentirse con

poder. Así que sería un esfuerzo vano promover la participación alrededor de algo que no va a aportar sensación de control porque no se van a percibir las repercusiones de la participación.

Complementando, por tanto, los criterios expuestos en el apartado anterior, será conveniente empezar los cambios hacia una mayor participación por aquellas cuestiones cuyos resultados se ven a corto plazo, para continuar con aquellas que ofrecen refuerzos más diferidos. Ir a recoger a los niños al colegio ofrecerá seguramente una satisfacción más inmediata, en términos de muestras de cariño, que ir a una reunión del AMPA, que una persona principiante en ese espacio puede sentir como poco útil. Una vez más, poco a poco.

En términos más globales, ¿cuál sería el fin de la participación en los espacios en los que trabajamos? Siempre doble: por un lado satisfacer algunas necesidades básicas y por otro sentirnos más felices. El fin de la participación en la empresa no es sólo que la empresa produzca más y mejor —de donde cabe esperar que mis condiciones laborales mejoren—, sino que yo me sienta a gusto en el espacio al que dedico un buen número de horas de mi vida y que su funcionamiento sea justo para todas las personas que participamos en él. Es decir, se trataría de buscar un equilibrio entre eficacia, satisfacción y justicia. De la misma manera en un núcleo de convivencia es preciso que, además de obtener la cobertura de ciertas necesidades básicas, las personas que lo forman sientan la posibilidad de desarrollar en él sus capacidades, sin que la situación del resto o sus privilegios le suponga una cortapisa.

Sin duda, cuando la eficacia deja de ser el criterio único de éxito, es posible que la eficiencia pueda resentirse. Es decir, es posible —aunque no siempre ocurre así— que conseguir un equilibrio entre eficacia, satisfacción y justicia pueda repercutir en la eficiencia: en un descenso en los beneficios de una empresa o en un mayor consumo de tiempo en el seno de una familia, pero a cambio se obtendrá una experiencia vital mucho más completa.

En términos más globales, y en la medida en que nos preocupe la democratización de la economía, es fundamental que se visibilicen las experiencias concretas que se van desarrollando. Esto contribuirá a tener la sensación de que merece la pena gastar el tiempo participando más en la empresa o en casa.

En cualquier caso, es fundamental manejar una mirada temporal a largo plazo, como nos advierte Dahl (1985; 89) “Los datos hasta ahora disponibles no autorizan a abrigar grandes esperanzas de grandes cambios en las actitudes, valores y carácter, como resultado de una mayor democracia en el trabajo. No obstante, es preciso señalar que todos los datos actuales son a muy corto plazo. [...] No podemos predecir qué transformaciones podrían derivarse en el transcurso de varias generaciones.”

c. Que reconozca como propio el espacio de participación

Un tema muy interesante en un contexto del que no me siento parte no provoca participación. En el ámbito del trabajo productivo la expresión “empleado” parece denotar que alguien es utilizado por otra persona, lo emplea: así no hay manera de sentir algo como propio. En casa, la expresión *colaborar con* denota que se entiende que la responsabilidad es de otra persona, que nuestro papel es secundario.

¿Cómo conseguir que alguien sienta como propio su espacio de trabajo y así quiera participar en él? La respuesta más sencilla es: participando. Esto nos llevaría a un argumento circular, que no deja de tener una notable consistencia interna: participando en un lugar lo siento mío y eso me

hace participar más en él. O, de manera similar, lo que digo se tiene en cuenta, lo que hago repercute en lo colectivo y en los demás, y de vuelta repercute en mí mismo.

Pero podemos completar esta primera respuesta con algunas cuestiones más concretas.

La conciencia de las repercusiones de los propios actos sobre el colectivo en el que estamos integrados y sobre cada una de las personas que lo forman, contribuyen a hacerme sentir parte del grupo. (Claro, que para esto nos tienen que importar mínimamente los demás... Hablaremos de ello en el apartado 3.2). Para poder apreciar esas repercusiones es preciso que existan canales de comunicación e información que deberán ser más complejos en función de la propia complejidad del espacio en el que se quiera promover la participación.

Otorgar capacidad de maniobra a quienes queremos que aumenten su participación les permitirá sentirse en su propio espacio, donde pueden decidir. No vale aquí el ordeno y mando: así no se consigue que alguien participe. Los centros de trabajo en los que se establece un horario flexible, en los que cada persona puede distribuirlo de manera responsable en función de las necesidades de sus tareas, son un buen ejemplo de cómo tener en cuenta este criterio. Mala idea sería, por ejemplo, decidir que esta semana tú te encargas de todo lo que tiene que ver con las niñas y yo esté encima tuyo todo el tiempo diciéndote cómo tienes que hacerlo.

En el ámbito del trabajo productivo la sensación de que el espacio es propio se consigue de forma radical cuando la propiedad legal del mismo es de quienes trabajan en él. Las cooperativas de trabajo asociado, como expresión máxima de propiedad de las empresas por parte de sus trabajadores, son un ejemplo paradigmático de cómo la vinculación económica directa con el propio espacio puede determinar un crecimiento exponencial de la participación. En ellas la atención a las personas predomina sobre la atención al capital, sin que eso signifique desatender los procesos productivos o de prestación de servicios.

En los espacios de convivencia doméstica, cabe preguntarse si una distribución de cargas que supone aportaciones de diferente tipo entre unas personas y otras —tradicionalmente el varón en dinero y la mujer en fuerza de trabajo reproductiva— genera sensaciones de pertenencia al grupo de diferente cualidad y si permiten realmente una construcción colectiva igualitaria.

No obstante, estos dos últimos ejemplos no deben hacernos pensar que la única forma de que una persona sienta un espacio como suyo sea “poseerlo económicamente”, la participación en la toma de decisiones genera también ese sentimiento: como decíamos al principio de este apartado, participando en un espacio siento que es mío y, por tanto, me implico en participar más en él.

También ayuda percibir que los objetivos comunes coinciden en alguna medida con los propios. ¿Para qué estamos juntas estas personas? La mera supervivencia puede ser una razón más que suficiente en determinados contextos, pero en otros en los que hay muchas necesidades básicas cubiertas, resultará claramente insuficiente. Aunque a veces no se pueda empezar por ahí, la tendencia debe ser a que todas las personas participen activamente en la delimitación de los aspectos más estratégicos. Lo cual será sin duda otro factor que influya en que sientan el proyecto como propio.

Resumiendo: Si conozco los efectos de mis acciones, me siento responsable. Si tengo capacidad de maniobra, me siento responsable. Si tomo decisiones sobre el funcionamiento de algo, me siento responsable de lo que luego ocurra. Si los objetivos de una organización en la que participo son coherentes con los míos, me siento responsable de que se consigan. Que las personas que participan en un espacio lo sientan como propio equivale a decir que se corresponsabilicen de él.

d. Que haya tenido alguna experiencia previa de éxito participativo

Esta variable nos remite a la participación en las etapas de la vida previas a la edad adulta. A participar se aprende participando... Si nunca has tenido una oportunidad de ser protagonista de una experiencia difícilmente confiarás en la posibilidad de que eso pueda ocurrir, especialmente en una sociedad tan compleja como la de este momento histórico, en la que sentimos que todo funciona de una forma tal que escapa a nuestro control.

Desde esta perspectiva, para favorecer las experiencias de éxito participativo habría dos caminos fundamentales.

El primero, educar en la participación. Las personas tienen que llegar a la edad adulta habiendo practicado la participación. El uso de métodos de aprendizaje cooperativo en la escuela, o la participación desde la infancia en las tareas domésticas pueden ser dos ejemplos concretos de cómo conseguirlo. No resulta difícil comprobar cómo las personas más implicadas en procesos participativos son aquellas que han tenido la oportunidad de *practicar* en situaciones similares durante su infancia y su juventud.

El segundo camino sería que cuando se pretenden implantar procesos participativos se comience por propuestas que tienen una alta probabilidad de resultar exitosas. En este sentido, es muy importante ajustar las expectativas de quienes participan a los probables resultados del proceso. Por ejemplo, sería fundamental dejar claro en qué nivel de participación nos estamos moviendo en una determinada experiencia⁵. Si en la redefinición de los puestos de trabajo de una determinada empresa se pide a quienes trabajan en ella que den sus puntos de vista, será muy importante dejar claro si esos puntos de vista van a ser tenidos en cuenta al cien por cien o simplemente van a integrarse posteriormente con los puntos de vista de la dirección y la propiedad. “En la medida que las expectativas generadas estén en consonancia con los resultados obtenidos, más probabilidades hay de que las personas se impliquen de nuevo en otros procesos de participación.” (Sóla y Casellas, 2004; 285)

Una última recomendación para promover experiencias de éxito participativo: no saturar. Como hemos apuntado, la transformación del ámbito del trabajo hacia formatos más participativos debe hacerse procesualmente: implantar de golpe muchos mecanismos de participación podría requerir de las personas implicadas un esfuerzo excesivo en términos de tiempo, y la consiguiente sensación de que la participación es algo agotador e inconveniente.

e. Que exista en su entorno una cultura de valoración de la participación y de lo colectivo

Dahl (1985; 44-45) nos recuerda esta frase de Tocqueville: “Si hubiera que clasificarlas, diría que las causas físicas contribuyen (al mantenimiento de la democracia) [...] menos que las leyes y las leyes menos que las costumbres”. Y afirma que “la democracia sólo es garantizable si existen entre las personas unas actitudes transmitidas y apuntaladas por los sistemas de creencias, hábitos, costumbres y usos”.

En las sociedades actuales, tal y como exponen Sóla y Casellas (2004; 282): “Los valores tienden a modelos de relación más individualistas; [...] tienen poco que ver con lo colectivo; [...] promueven

⁵ Véase más arriba la escalera de la participación en la toma de decisiones.

un modelo de felicidad ligada directamente con el “tener” en contraposición con el “ser”. De esta forma, la acumulación de riqueza individual se convierte en uno de los objetivos principales del ser humano. Esa acumulación, sólo cumple su objetivo si es mayor que la del resto. Se produce, por tanto, una individualización de las posesiones en detrimento de lo colectivo y un alto grado de competitividad (frente al otro) para su logro”.

En ese contexto de devaluación de lo colectivo, en el que priman los intereses individuales, en el que existe una concepción privada de la crianza, de la educación, de la vivienda, del trabajo (en lugar de considerarlo como una aportación al bienestar común), de los recursos (en lugar de considerarlos como un *fondo común* que debe ponerse a disposición de satisfacer las necesidades de todos)... En ese contexto es muy difícil conseguir que se dé participación. Sólo algunas personas y grupos que se mueven contra la corriente dominante considerarán normal participar.

Cambiar esta tendencia cultural lleva su tiempo: no se va a reconvertir una empresa o una familia en un espacio de participación igualitaria de la noche a la mañana. Es fundamental, por tanto, trabajar en todos los frentes posibles para conseguir que las personas sientan la importancia de lo colectivo, que la participación no es algo excepcional, sino la forma habitual de afrontar la respuesta a las necesidades individuales y colectivas.

Libros como éste en el que se compilan experiencias de participación a lo largo de todo el ciclo vital y en diferentes contextos, contribuyen a visibilizar y, por tanto a multiplicar, las experiencias, acaso no tan escasas, en que las personas se animan a *nadar contra corriente*, pensando y actuando con la mirada puesta en lo colectivo.

f. Que se reconozca capaz de participar

Difícilmente queremos hacer algo que no sabemos hacer. Nuestra natural tendencia a evitar la frustración suele pesar más que nuestro amor por los desafíos. Reconocerse a sí mismo como alguien valioso que puede participar, que tiene algo que aportar, será prácticamente imprescindible para animarse a hacerlo. Analizar con más detalle esta cuestión nos lleva directamente al siguiente apartado: qué es saber participar.

3.2. Saber participar

Como acabamos de afirmar, una de las condiciones que favorecen que una persona quiera adoptar una actitud participativa en su trabajo es que se reconozca capaz de hacerlo. En este apartado intentaremos responder a la pregunta: **¿Qué necesita una persona para saber participar en su trabajo?**

Postulamos la hipótesis de que necesita cinco cuestiones básicas:

- a. Reconocer a las otras personas como iguales
- b. Utilizar la inteligencia emocional
- c. Manejar el pensamiento fluido y el pensamiento zoom
- d. Saber llegar a acuerdos
- e. Manejar herramientas de gestión

Desarrollemos cada una de ellas.

a. Reconocer a las otras personas como iguales

Si no, no hay forma de construir colectivamente. Pero atención, a esto también se aprende. Con frecuencia es en el camino de construir juntos, de abordar juntos los desafíos y las responsabilidades que conlleva el trabajo productivo o reproductivo cuando descubrimos en la otra persona a un ser tan completo y tan valioso como nosotros mismos.

Si en el anterior apartado insistíamos en la necesidad de que una persona sienta el espacio como propio para que se anime a participar —“esta es mi familia”, “esta es mi empresa”: “yo soy responsable de lo que en ella sucede”—, ahora llamamos la atención sobre la necesidad de que sienta que ese mismo espacio también es del resto de personas que lo comparten. Esto es tan tuyo como mío. No estás a mi servicio ni yo al tuyo: todas estamos al servicio de todas, cada una desde nuestro rol en el equipo o en el hogar.

Evidentemente, esto requiere un cierto sentido de la justicia y la generosidad que hay que trabajar: todas las personas tenemos los mismos derechos; a veces tengo que renunciar a algunos de mis potenciales privilegios para que todas estemos en las mismas condiciones; mis intereses no son más importantes que los tuyos.

La confianza en que todas las personas tenemos algo que aportar es fundamental para que luego yo pueda tener en cuenta lo que el resto dice: en casa, en la empresa, cualquiera está en condiciones de hacer aportaciones interesantes y útiles. Si no estoy convencido de esto, me costará contribuir a un espacio realmente participativo. Esto significa que es necesario reconocer la diversidad de puntos de partida, de intereses, de ritmos...

Es en el proceso de construir cuando nos sentimos iguales, independientemente de que pertenezcamos o no a similares grupos identitarios: lo que nos une es aquello en lo que participamos de forma conjunta. A partir de aquí es posible el diálogo igualitario, del que hablaremos más adelante.

¿Significa esto que las figuras de dirección en un proceso productivo son perjudiciales para el desarrollo de prácticas participativas? Evidentemente, depende de cómo concibamos ese rol. Lo primero es tener claro que asumir la dirección, la coordinación o el liderazgo en un determinado proyecto o área es eso, asumir un rol más que un puesto fijo. Un rol que no tiene por qué ser ejercido siempre por las mismas personas: en un equipo que se guía por criterios participativos cualquiera de sus miembros puede desempeñarlo. Para ello es preciso que existan oportunidades que permitan a todos aprender cómo hacerlo: algunas personas, por su experiencia previa, por sus formas de hacer, lo tendrán más fácil, pero todas pueden aprenderlo.

Lo segundo que debemos tener claro es que hay muchas formas de ejercer ese rol —desde estilos más autoritarios hasta estilos más democráticos⁶— y que cada situación requiere que combinemos de manera diferente unos y otros. En cualquier caso, el tipo de equipo que estamos proponiendo requiere que quien lo lidere en un determinado momento sea capaz de conseguir que

⁶ Para un desarrollo más exhaustivo de los tipos de liderazgo puede consultarse, por ejemplo, Casellas, Lorenzo. (2003). Intervención grupal en procesos formativos. En "La construcción de procesos formativos en Educación No Formal". Ed. Narcea. Madrid, 2003.

cada persona que lo integra ponga lo mejor de sí misma a disposición del resto, se responsabilice del funcionamiento colectivo.

En tercer lugar, es importante tener en cuenta que cuanto más pequeño sea un grupo menos necesidad tendremos de definir de manera explícita quién ejerce el liderazgo ya que puede ser suficiente lo que Mintzberg (1979) denomina adaptación mutua. En cualquier caso, la experiencia nos dice que suele ser útil designar a una persona como responsable de liderar un determinado conjunto de tareas o un proyecto, en los términos que acabamos de expresar.

b. Utilizar la inteligencia emocional

Gestionar la esfera económica de nuestra vida es gestionar complejidad, requiere manejar muy diferentes registros. No sólo sirve para ello la inteligencia más racional, que evidentemente nos será útil y tendremos que desarrollar. Participar en la esfera económica significa también gestionar complejidad relacional, y para ello la inteligencia emocional resultará de una importancia crucial.

Es fundamental ser conscientes de que razón y emoción van siempre de la mano y de que pretender —como muchas veces nos ocurre— tomar decisiones puramente racionales o intervenir “racionalmente” en procesos participativos no es sino un ejercicio de autoengaño que puede llevarnos en muchos casos a cometer errores de bulto.

Hemos seleccionado aquí algunos de los componentes habitualmente incluidos en la inteligencia emocional⁷, sin ánimo de exhaustividad. Y hemos preferido incluir otros en algunos de los siguientes apartados de este capítulo.

Los componentes de la inteligencia emocional más útiles para participar podrían organizarse en dos grupos: aquellos que tienen que ver con la actitud hacia mí mismo y aquellos que tiene que ver con la actitud hacia el resto de personas.

Hacia nosotros mismos es necesario que seamos capaces de percibir nuestros propios sentimientos, los efectos que provocan, y otorgarles el valor que se merecen a la hora de participar. Por ejemplo, nuestro deseo de seguir compartiendo un proyecto profesional o de convivencia con una o más personas, por el mero placer de compartir con ellas, será un elemento a tener muy en cuenta a la hora de buscar soluciones compartidas a situaciones de conflicto. O nuestra pasión por la tecnología influirá, seguro, mucho más allá de los argumentos lógicos que exponamos, en nuestras propuestas de mejora de, por ejemplo, la comunicación dentro de nuestro equipo. En una discusión por los criterios educativos de mis hijas pueden estar pesando más mis tensiones emocionales con mi pareja que realmente mis puntos de vista sobre cómo deberíamos educarlas.

Hacia mí será necesario también ser capaz de evaluar mis formas de hacer de un modo autocrítico, reconociendo mis errores y asumiendo las responsabilidades sobre las consecuencias de mis actos. Empeñarnos en “echar balones fuera” a la hora de analizar por qué un proyecto o el

⁷ La idea de que existen diferentes tipos de inteligencia fue desarrollada en los años 80 por el psicólogo Howard Gardner. Más tarde, a principios de los 90, Peter Salovey y John Mayer, desarrollaron su teoría sobre la inteligencia emocional. Y en esa misma década, Daniel Goleman consiguió con dos de sus libros (1995 y 1998), popularizar este concepto psicológico.

cuidado de la casa no está funcionando de manera correcta contribuye a que las diferencias de opinión acaben degenerando en enfrentamientos personales.

Por último, hacia mí mismo es importante ser capaz de reconocer cuáles son los recursos personales de que dispongo para aportar a la construcción colectiva de la empresa o del hogar. Tomar conciencia de lo que ya sé me pondrá en la tesitura de ofrecerlo. Tomar conciencia de lo que no sé me permitirá marcarme nuevos desafíos para mi desarrollo personal y profesional.

Hacia los demás, quizás lo más importante para participar sea la empatía. Empatizar con alguien es ser capaz de ponerse en su lugar, es decir, imaginar cómo piensa y cómo siente otra persona ante una determinada situación. Es mucho más fácil de lo que puede parecer a primera vista, pero evidentemente requiere que previamente hayamos observado a esa persona, nos hayamos preocupado de conocerla. Si nunca nos hemos detenido a observar las reacciones de nuestra pareja ante, por ejemplo, la limpieza de la casa, si nunca hemos hablado con ella de eso, difícilmente podremos comprender cómo puede sentirse cuando nos desentendemos de esta cuestión. Difícilmente, por tanto, podremos buscar soluciones conjuntamente.

La empatía debería ir acompañada por algunas otras formas de hacer hacia los otros. En general, los procesos participativos funcionan mejor cuando las personas se cuidan unas a otras, están atentas a las necesidades del resto, no sólo a las propias. De esta manera se genera un clima de reciprocidad que permite la participación en términos igualitarios.

c. Manejar el pensamiento fluido y el pensamiento zoom

Muy ligado a la inteligencia emocional, el uso del pensamiento fluido se hace imprescindible también para participar en el trabajo. Pensar fluidamente significa relativizar los propios puntos de vista; apertura y buena disposición para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información; flexibilidad para reaccionar ante los cambios.

Significa también analizar críticamente la realidad, en lugar de asimilar pasivamente la información. Asumir que las cosas no siempre son como nos dicen que son, cuestionar. Significa, por último, cultivar las oportunidades que nos ofrece la diversidad de personas en nuestro equipo o en casa.

Junto al pensamiento fluido, el pensamiento zoom⁸; que nos permite graduar la amplitud de nuestra mirada en distintos continuos: corto o largo plazo, cercano o lejano, práctico o estratégico, sencillo o complejo, pequeño o grande.

El pensamiento zoom nos permite también cambiar la atención de los resultados a las personas; ayudándonos a reconocer que el camino, en sí mismo, el proceso participativo, es parte del aprendizaje de nuestra vida, parte de lo que conseguiremos en nuestra empresa o en nuestro núcleo familiar.

Por último el pensamiento zoom nos permite apreciar el vínculo entre lo individual (pequeño, local) y lo colectivo (grande, global) (Fernández Steinko, 2000; 14). Imprescindible cuando queremos actuar, participar en lo local, para incidir en lo global.

⁸ Estas ideas sobre pensamiento zoom están extraídas de documentos inéditos elaborados por Lars Bonell, miembro de Catep S.Coop (www.catep.coop).

d. Saber llegar a acuerdos

El ejercicio de la participación es, con frecuencia, un ejercicio de llegar a acuerdos.

Para hacerlo con éxito será fundamental que seamos capaces de expresar nuestro propio punto de vista y de manejar diversas formas de comunicación: hablar en público, utilizar el correo electrónico, conversar con una sola persona de manera informal, por escrito. Debemos ejercitarnos en cada uno de esos modos de expresión.

Sería conveniente que la expresión de nuestro punto de vista no se vea enturbiada por un exceso de visceralidad o por un déficit de energía al exponerlo. Y que intentemos utilizar un lenguaje que las otras personas puedan comprender. Por ejemplo, una lógica rigurosa en la argumentación no siempre es la forma de comunicación preferida por todas las personas, mientras que en ocasiones, utilizar imágenes o narraciones para exponer nuestras ideas puede facilitar la comprensión de quien tiene otro estilo de pensamiento diferente al nuestro.

Además, deberemos desarrollar la capacidad de escuchar a otra persona, de no dar por descontado lo que quiere decir, de atender a sus argumentos por encima de la imagen —en ocasiones estereotipada y estática— que tenemos formada sobre ella.

Veremos más adelante algunos criterios que pueden marcarse en un equipo o en un grupo de personas que convive para facilitar la participación en términos igualitarios, cuando intentamos llegar a un acuerdo.

Llegar a acuerdos supone también regular cómo se afrontan los desacuerdos. Los desacuerdos se producen sí o sí, pero en muchas ocasiones pueden superarse si utilizamos la “inteligencia grupal”⁹. A veces será necesario asumir ciertos niveles de desacuerdo con los que podemos funcionar sin que eso suponga una quiebra para nuestro grupo: probablemente podemos seguir conviviendo con alguien vegetariano aunque nosotros prefiramos comer carne, si acordamos conjuntamente algunas pautas básicas sobre la compra y la preparación de los alimentos. Probablemente será viable el funcionamiento eficiente de un equipo en el que unas personas tienden a ser muy minuciosas y otras consideran más importante la sensación global que un determinado producto transmite al cliente: ambas tendencias, combinadas, podrán, sin duda, contribuir a generar productos de una calidad excelente.

Para saber llegar a acuerdos será también necesario aprender a gestionar los conflictos que, inevitablemente, surgen en toda experiencia de contacto entre personas. Conocer su dinámica y las diferentes habilidades y estrategias para afrontarlos contribuirá también a hacernos personas más sabias a la hora de participar.

e. Manejar herramientas de gestión

De la misma manera que participar requiere capacitación en cuestiones que tienen que ver con la comunicación entre personas, tal y como hemos visto, la participación, especialmente en el ámbito de la empresa, requiere que conozcamos cómo funcionan algunas herramientas de gestión que se utilizan en su seno. Como afirma Dahl (1985; 117), “si se estableciese un sistema de autogobierno de las empresas, sería prudente ofrecer a los trabajadores mayores oportunidades de adquirir las

⁹ Sobre la inteligencia grupal puede consultarse el libro de Cembranos y Medina (2003) referenciado en la bibliografía.

técnicas y habilidades de la moderna gestión de empresas que actualmente existen en cualquier país.”

Así, puede ser muy importante tener unas nociones básicas de contabilidad para comprender el funcionamiento de la empresa; del mismo modo que saber de alimentación, de la psicología de las personas mayores o del funcionamiento de los créditos hipotecarios puede ayudarnos a participar en nuestro ámbito doméstico.

Las nuevas tecnologías de la comunicación han abierto un universo de posibilidades que no podemos ignorar. Manejar con una cierta agilidad el ordenador e Internet se ha convertido ya en una herramienta básica de comunicación, que puede utilizarse también para construir conocimiento colectivo y ayudar al trenzado de redes de apoyo. Obviamente no pueden sustituir al contacto directo, pero sí complementarlo o cumplir algunas de sus funciones cuando éste no es posible.

3.3. Poder participar

Para terminar de dibujar el triángulo querer-saber-poder, intentaremos responder en este apartado a la pregunta: **¿Qué condiciones facilitan que una persona pueda mantener una actitud participativa en su trabajo productivo o reproductivo?**

Postulamos la hipótesis de que estas cinco condiciones son facilitadoras de la participación:

- a. Que exista tiempo para participar
- b. Que existan mecanismos de participación
- c. Que haya igualdad de oportunidades
- d. Que el tamaño del ámbito de participación sea pequeño
- e. Que se fomente la polivalencia o *desespecialización*

Desarrollamos en las siguientes páginas cada una de ellas.

a. Que exista tiempo para participar

La participación requiere tiempo y el tiempo en el ámbito del trabajo significa consumo de recursos. Como ya hemos visto anteriormente, la participación supone en muchas ocasiones un incremento de costes. Por eso es fundamental tomar conciencia de los beneficios directos e indirectos que la participación reporta en términos de eficacia, innovación, satisfacción y justicia.

Analizaremos dos cuestiones clave en lo que se refiere a la participación y el tiempo:

- Reservar tiempo en nuestro espacio laboral o de convivencia para pensar y dialogar.
- La articulación entre el trabajo productivo y el reproductivo.

La primera cuestión hace referencia al hecho de que, con frecuencia, la urgencia por resolver cuestiones operativas nos lleva a tomar decisiones precipitadas y poco participadas. Si en una organización (laboral o doméstica) no existen momentos reservados para la reflexión conjunta, las decisiones urgentes y las meramente operativas se tomarán en función del criterio de una o muy pocas personas.

En la práctica puede ser casi imposible encontrar oportunidades concretas para reaccionar ante una situación que requiere una respuesta inmediata, pero si habilitamos momentos de reflexión e intercambio con una actitud proactiva, es decir, dedicamos tiempo a establecer criterios compartidos, más tarde esos criterios podrán guiar las decisiones que posiblemente tengan que ser tomadas por una sola o muy pocas personas.

Por ejemplo, haber dedicado tiempo a hablar sobre nuestra posible aportación a la conservación del medio ambiente podría permitirnos decidir rápidamente qué tipo de productos comprar en una situación en la que difícilmente estarán presentes todas las personas interesadas —sea la compra de papel higiénico para el baño o de papel para la impresora láser, por poner un ejemplo—.

Cuando se trata de asuntos de especial relevancia para el espacio laboral o doméstico —cuestiones que podríamos llamar estratégicas—, siempre merecerá la pena demorar la toma de decisiones para que exista tiempo de analizarlas colectivamente. La existencia de momentos reservados con antelación evitará una demora excesiva causada por las dificultades para encontrar huecos en nuestras siempre apretadas “agendas”. Un calendario de reuniones establecido con la suficiente antelación suele resultar una buena idea para estar seguros de que tendremos tiempo para hablar: siempre nos queda la posibilidad de anular después esas reuniones si no hay temas suficientes o suficientemente relevantes que la justifiquen, o de acortar su duración prevista. En el ámbito doméstico también puede incorporarse la idea de ‘asamblea de la casa’ o de ‘tertulia familiar’ periódicas que aseguren unos mínimos de tiempo para que todas las personas puedan aportar sus ideas a las decisiones que les afectan.

En cualquier caso, cuando no se trata de asuntos ni urgentes ni estratégicos, suele ser conveniente adoptar la actitud de “antes de actuar, párate a pensar”, y en muchas ocasiones ese pensar se podrá hacer con algún elemento participativo —incluyendo a más o menos personas, subiendo uno o más peldaños de la escalera ya presentada—.

La segunda cuestión clave sobre tiempo y participación en el ámbito del trabajo es de carácter mucho más global: tiene que ver con la articulación entre lo que venimos llamando trabajo productivo y reproductivo.

La división social de roles en función del sexo, configurando un sistema sexo-género marcado por la dominación estructural de los hombres sobre las mujeres, ha tenido como una de sus principales consecuencias la subordinación de la organización del trabajo reproductivo —tradicionalmente asociado a las mujeres— a la organización del trabajo productivo —responsabilidad de los hombres, en especial los de las clases dominantes—.

La paulatina incorporación de las mujeres al ámbito del llamado “trabajo productivo” no ha venido acompañado ni de la recíproca asunción de responsabilidades de los hombres en el “trabajo reproductivo”, ni de la necesaria modificación de prácticas sociales que permitan a todas las personas conciliar las dimensiones laboral, familiar y personal de sus vidas

Una participación igualitaria y corresponsable de todas las personas en el ámbito del trabajo —productivo y reproductivo— requiere de manera imprescindible medidas de carácter estructural como:

- el reconocimiento de la aportación productiva del trabajo doméstico,
- la reducción de las jornadas laborales,
- un reparto más equitativo del trabajo y de los salarios,

- una mayor flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo,
- una reconceptualización de la escuela como aliada de madres y padres en un contexto de menor diferenciación de roles por sexos,
- un fuerte incremento de los recursos públicos destinados a la atención a las personas dependientes¹⁰.

b. Que existan mecanismos de participación

Ligada a la idea de que exista tiempo para participar, surge de inmediato la necesidad de disponer de mecanismos de participación que la faciliten y permitan optimizar el aprovechamiento del tiempo dedicado a la misma. Se trataría en realidad de atender a tres cuestiones:

- la propia existencia de esos mecanismos de participación;
- las características más adecuadas para que esos mecanismos promuevan la participación; y
- el conocimiento de dichos mecanismos por parte de quienes quieren y saben participar.

Puesto que la participación puede referirse a muy diferentes tareas y responsabilidades dentro de los ámbitos laboral y doméstico, y puesto que puede darse en muy diferentes niveles —tal y como hemos reflexionado con anterioridad— cabe pensar que los mecanismos de participación pueden ser de muy diferentes tipos. Aunque participación en el ámbito del trabajo nos evoque casi de forma irremediable la imagen de un grupo reducido de personas alrededor de una mesa —sea una enorme mesa ovalada o una discreta mesa camilla con brasero—, las reuniones no son la única herramienta posible para participar.

Por ejemplo, la extensión del uso de nuevas tecnologías de información y comunicación permite abordar participativamente muy diferentes tareas apoyándose en ellas, incluida la toma de decisiones. Programas de mensajería instantánea, videoconferencias, blogs, wikis, documentos electrónicos compartidos, etc. pueden permitir en el ámbito de las empresas el intercambio de ideas de forma extremadamente eficiente sin necesidad de reunirse físicamente. Pequeñas decisiones como el diseño de un producto, la compra de un insumo o la resolución de una dificultad en la prestación de un servicio pueden resolverse, por ejemplo, con un breve *chateo* entre 2 ó más personas. O el análisis de la situación económica de un determinado departamento puede realizarse utilizando un wiki¹¹.

¹⁰ Iniciativas como la reciente aprobación de la Ley de Dependencia constituyen sin duda un paso muy importante en el reconocimiento y valoración social de las tareas de cuidado, y en la implicación en ellas del Estado, es decir, de todas las personas. Sin entrar en un análisis detallado de las medidas que propone la ley, cabe señalar la omisión que la misma hace de la atención a los menores, considerados como personas dependientes hasta los 14 años en todas las baterías de indicadores sobre conciliación e igualdad entre los sexos (consultar, por ejemplo, el informe del Consejo de la Unión Europea “Review of the implementation by the Member States of the European Union and the European institutions of the Beijing Platform for Action: relationship between family life and working life” Brussels, 23 October 2000 (13.11)). La inhibición del Estado en el cuidado de los menores y muy especialmente de los niños y niñas de 0 a 3 años resulta absolutamente incompatible con un escenario social de participación plena e igualitaria en el ámbito del trabajo.

¹¹ Un wiki es básicamente un espacio web que puede ser fácilmente modificado por todas las personas que tienen acceso a él y han sido previamente autorizadas. El ejemplo más conocido de wiki, y que puede servir para hacerse una idea del funcionamiento de esta herramienta es la Wikipeda, accesible en su versión española en la siguiente dirección de Internet: es.wikipedia.org.

Sin necesidad de recurrir a las nuevas tecnologías, los tabloneros o los buzones, correctamente gestionados, pueden ser muy útiles a la hora de recoger propuestas tanto en el ámbito laboral como en el doméstico. Con frecuencia, estas sencillas herramientas pueden facilitar el posterior diálogo sobre cuestiones que bien requieren aportaciones de ideas de muchas personas, bien pueden ser controladas por ellas. Por ejemplo, decidir qué hace falta comprar, o conocer las incidencias en el funcionamiento de los equipos informáticos; o saber cuándo estará disponible una determinada sala o un espacio de la casa, o dónde va a estar en un determinado momento una persona del grupo.

Hablar de mecanismos de participación nos lleva necesariamente a plantearnos, especialmente cuando hablamos de organizaciones de tamaño medio o grande, qué nivel de participación adoptamos —recordemos la escalera— y quiénes en concreto deben participar en cada asunto. Es decir, ¿es siempre la mejor opción participar todas las personas en todos los asuntos? ¿Qué nivel de delegación se puede alcanzar sin perder el talante participativo de una empresa o de nuestro lugar de convivencia?

A veces las respuestas más obvias a estas preguntas pueden admitir matices muy interesantes que nos ayuden a mejorar nuestras prácticas participativas. Por ejemplo, ¿tiene sentido que todos opinemos sobre el tipo de sillas que queremos comprar? ¿Merece la pena que le dediquemos a esto el tiempo habitual de los procesos participativos? Este tipo de decisiones se repiten con enorme frecuencia en una casa o en una empresa, parece que podría ser interesante que estuviesen delegadas en manos de una sola persona, sobre todo si se trata de una empresa de un cierto tamaño. Sin embargo, hasta en estas cuestiones tan básicas podemos establecer mecanismos de participación. Y podemos hacerlo en dos sentidos: el primero —ya mencionado—, habiendo dialogado previamente sobre cuáles deben ser los criterios que guían las compras, el mobiliario utilizado, la estética de nuestro espacio. Si dialogamos participativamente sobre cuestiones de carácter general es más sencillo que posteriormente haya una o unas pocas personas que tomen las decisiones operativas, ateniéndose a ese criterio. En un segundo sentido, tengamos en cuenta que hasta en una cuestión tan pequeña se puede establecer un canal directo entre quien va a tomar la decisión operativa y las personas que, en el caso del ejemplo, van a utilizar las sillas: lo importante será no perder las opiniones de quienes van a ser afectadas por la decisión por nimia que ésta sea: nada que ver con tener que hacer grandes reuniones para decidir todos y cada uno de los detalles de nuestra organización.

Del ejemplo utilizado se pueden extraer dos ideas de carácter general. Por un lado, que un elevado nivel de participación en las cuestiones estratégicas o globales permite mayores niveles de delegación sin que se resienta el carácter participativo de la organización. Por otro, que cualquier tarea puede ser objeto de un proceso participativo: lo importante es adaptar ese proceso y los mecanismos que utilicemos a cada situación concreta.

La mera existencia de mecanismos de participación no asegura su uso, ni que promuevan verdadera participación. Volvamos, por ejemplo, al mecanismo de participación por excelencia, las reuniones¹²: un mal uso de las mismas puede no sólo hacerlas inútiles, sino contraproducentes en

¹² Aunque existe numerosa bibliografía que desarrolla cómo optimizar el funcionamiento de las reuniones, hemos querido dejar constancia aquí de algunas ideas básicas que pueden ayudar a manejarlas de una forma eficiente. Para una mayor profundización en el tema puede leerse, por ejemplo, el texto de Cembranos y Medina (2003) que aparece en la bibliografía.

la medida en que generan frustración entre quienes participan en ellas y, por tanto, desmotivación hacia experiencias similares.

Una reunión eficaz debe estar preparada, y debe estarlo de dos maneras: debe estar claro lo que pretende y deben estar claros los criterios con los que va a funcionar. Las pretensiones de una reunión, sus objetivos, deben estar suficientemente explicitados en lo que suele llamarse el “orden del día”. A menudo el orden del día de una reunión se limita a un enunciado de temas sin que quede muy claro qué es lo que se pretende hacer con ellos. En este sentido, cada punto del orden del día debería ir acompañado de qué se pretende hacer sobre ese tema —tomar una decisión, debatir de forma abierta sin necesidad de llegar a conclusiones, recabar una aclaración de alguna de las personas que participan, transmitir alguna información a los participantes, felicitar a alguien por alguna tarea realizada, llamar la atención de algún miembro del equipo...—.

En cualquier caso un orden del día es una herramienta de trabajo y probablemente deba ser revisado al comienzo de la reunión. Quizás existe el riesgo de que no haya tiempo para tratar todos los temas que contiene: será importante entonces determinar cuáles de ellos son prioritarios; y quizás despachar inicialmente con rapidez aquellas cuestiones más breves, de menor complejidad y menos controvertidas. Cuando exista algún tema que, por el contrario, sea largo, complejo y controvertido quizás será necesario dedicarle alguna reunión de carácter monográfico.

Algunos asuntos a tratar en una reunión, especialmente si son complejos y si en ella participan muchas personas, requerirán que se elabore alguna documentación previa. Esa documentación debería ser enviada con anterioridad a las personas que van a participar en la reunión, si es que se requiere realmente su lectura anticipada. En cualquier caso, hemos de ser conscientes de que en muchas ocasiones acudimos a las reuniones sin haber leído ese tipo de documentos. Habrá que recurrir a este mecanismo sólo cuando sea verdaderamente imprescindible: nada más desmotivador que haber hecho “los deberes” para una reunión, para comprobar después que otras personas no los han hecho y, sin embargo, la reunión se adapta a ellas, con una exposición inicial del documento por parte de quienes lo han preparado.

Con la misma minuciosidad que cuidamos las reuniones podemos cuidar cualquier otro mecanismo de participación que decidamos utilizar. Entre ellos cabe destacar los mecanismos de seguimiento de la ejecución de las decisiones tomadas.

Con frecuencia, como entendemos participar sólo como ‘participar en la toma de decisiones’ —sólo desplegada la primera varilla del abanico antes presentado—, desatendemos la ejecución de esas mismas decisiones. Una forma sencilla de controlar dicha ejecución es dedicar un primer momento de las reuniones a chequear este asunto. Si fuese necesario podemos establecer dispositivos o responsables de velar por el cumplimiento de las decisiones.

Aunque en los siguientes puntos de este apartado se abordan algunas cuestiones que tienen que ver con los mecanismos de participación. Cerraremos este apartado con algunas ideas sobre una de sus características indispensables: que sean conocidos. De nada sirve que existan mecanismos de participación y que estén magníficamente diseñados si quienes podrían utilizarlos no saben de su existencia.

El conocimiento va de la mano con la accesibilidad: una forma de asegurar el conocimiento de los mecanismos de participación es hacerlos accesibles. Un tablón para recoger propuestas de compra posiblemente está mejor en la puerta del frigorífico que en la parte de atrás de la puerta de la cocina. El acceso al orden del día de la próxima reunión de mi equipo estará más accesible si

llega a mi correo electrónico que si se cuelga en un tablón lleno de papeles en el pasillo de la planta en la que trabajo.

Una estrategia que puede ser útil es disponer de un pequeño ‘manual de participación’ en el que se explican todos los mecanismos que permiten participar y la forma de acceder a ellos. En el caso de una empresa, ese manual podría estar en un portal web de la intranet a la que entran todas las personas de la empresa cuando encienden su ordenador, posiblemente ese mismo portal podría dar acceso a algunos de los mecanismos de participación existentes.

Tengamos en cuenta que nuestra empresa —y a veces también a nuestra casa— llegan personas nuevas que tendrán que conocer cuáles son las formas de participar en ella. Tener la información recopilada y accesible facilitará los procesos de incorporación y permitirá revisar fácilmente los mecanismos existentes cuando se considere necesario hacerlo.

c. Que haya igualdad de oportunidades

Una de las características principales que deben tener los procesos y los mecanismos de participación es que permitan una verdadera igualdad de oportunidades. La igualdad de oportunidades debe darse tanto en el acceso a los procesos y mecanismos, como en su propio funcionamiento.

Lo primero que necesitamos preguntarnos es quiénes participan en las empresas y en nuestros hogares. Tradicionalmente, en las empresas de capital son fundamentalmente los propietarios quienes toman las decisiones importantes: faltan los trabajadores, los consumidores, los vecinos afectados por la instalación de una empresa. En las familias —especialmente en las más tradicionales—: en muchas ocasiones la toma de decisiones se concentra en una persona.

En ambos ámbitos se manifiestan los diferentes sistemas de dominación que atraviesan nuestras sociedades: patrón-asalariado, hombre-mujer, diferencias de edad, de origen, de capacidades... El reto de la participación es incorporar a todas las personas afectadas por un determinado asunto, sin discriminación de ningún tipo.

A la hora de igualar las oportunidades de participación es muy importante analizar quiénes ‘establecen la agenda’ en nuestro espacio de trabajo —sea en lo laboral o en lo doméstico—. Es decir, quiénes deciden sobre qué hay o no hay que hablar. Si hay personas excluidas de esta decisión básica, de poder proponer, por ejemplo, temas para una reunión, el poder se acaba concentrando en unas pocas y la participación puede quedar relegada a aspectos anecdóticos.

Pero, ¿qué características debe tener la participación entre iguales? Una posible respuesta nos la ofrece la ética discursiva o dialógica, según sus propuestas éstas serían las condiciones para un diálogo igualitario (Habermas, 1999):

- Nadie que pueda hacer una aportación relevante puede ser excluido de la participación.
- A todos se les dan las mismas oportunidades de hacer sus aportaciones.
- Los participantes tienen que decir lo que opinan.
- La comunicación tiene que estar libre de coacciones tanto internas como externas, de modo que las tomas de posición con un sí o con un no ante las pretensiones de validez susceptibles de crítica únicamente sean motivadas por la fuerza de convicción de los mejores argumentos.

La supresión de cualquier coacción es difícil de conseguir a la hora de la verdad, pero debería existir en nuestro espacio de trabajo —pretendidamente participativo— una tensión hacia lograrla: estemos siempre atentos a eliminar la mayor cantidad de elementos coercitivos posibles.

En cuanto al reconocimiento de los mejores argumentos como principal fuente de validez de una idea, de una propuesta, quizás sea necesario precisar que cuando hablamos de argumentos no sólo nos referimos a aquellos que tienen una base racional y lógica¹³. A veces los argumentos emocionales deben ser tenidos en cuenta en determinadas tomas de decisiones: dependerá de lo convincentes que sean esos argumentos emocionales para quienes dialogan. Por otro lado, centrar el diálogo en los argumentos evita centrar la atención en la fuerza con la que se expresan, en la posición de quine los expresa, o incluso en la cantidad de personas que los expresan. Un buen argumento expresado con sencillez, por una persona que no tiene una posición dominante y que no es compartido por muchas personas debe tener posibilidades de ser aceptado en un espacio guiado por una perspectiva dialógica.

Asegurar la igualdad entre quienes participan requiere también cuidar pequeños detalles. Por ejemplo, en una reunión hay ciertas formas de actuar que pueden facilitar el diálogo igualitario: que los turnos de palabra estén regulados; que todas las personas presentes intervengan al menos una vez en los temas que se traten —de manera que todo el mundo pueda conocer sus puntos de vista—; que las intervenciones tengan un límite de duración, etc.

Asegurar la igualdad, allí donde existen formas de funcionamiento muy verticales que quieren ser *horizontalizadas*, significa permitir que las ideas fluyen de abajo arriba, para que acaben fluyendo en todas las direcciones, reconociendo que desde todos los puestos de una empresa, desde todos los papeles que se juegan en el seno de una familia, se pueden hacer aportaciones a los asuntos que afectan a todos. Para que esto sea posible siempre será necesario que alguien anime, dinamice, catalice esos procesos de participación.

d. Que el tamaño del ámbito de participación sea pequeño

La consideración de esta condición favorecedora de “poder participar” tiene, sin duda, mucho más que ver con el ámbito laboral que con el doméstico, que casi siempre es de reducido tamaño.

Una de las preguntas clave al hablar de democracia en las empresas es si es posible cuando la organización alcanza un tamaño medio o grande, es decir, cuando dejamos de hablar de pequeñas empresas o incluso de microempresas¹⁴. Recio (2001), por ejemplo, apunta el riesgo que de que el crecimiento de un grupo “posiblemente lleve aparejado un cierto proceso de diferenciación social interna, aunque sólo sea en el plano de las jerarquías”.

En el mundo cooperativo —al que ya hemos aludido repetidamente como la máxima expresión de la democracia económica en el ámbito empresarial— se ha dicho con frecuencia que cuando se abandona el pequeño tamaño es difícil mantener la coherencia con los principios fundamentales

¹³ Véase más arriba el criterio relacionado con el uso de la inteligencia emocional.

¹⁴ Se entiende por microempresa aquella que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocio anual o balance general anual no excede de 2 millones de euros. (Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial L 124 de 20.5.2003)

del cooperativismo y, muy especialmente, con los que tienen que ver con la participación¹⁵. Prácticamente nadie duda de las bondades de la participación en lo pequeño: el trabajo en equipo se incorpora como una de las formas habituales de hacer en cualquier empresa, por muy vertical que sea su organigrama.

Las dificultades para extender las mismas formas de hacer a mayores dimensiones han llevado a formular modelos que defienden el valor de lo pequeño: Schumacher (1973), por ejemplo, acuñó la idea de que en economía “lo pequeño es hermoso”; García, Via y Xirinacs (2006; 185), por su parte, afirman en esta misma línea que “las empresas pequeñas son más manejables, generan mayor adhesión y permiten formas de participación cuantitativa y cualitativamente mejores. Las personas sólo pueden ser personas en grupos suficientemente pequeños”.

Pero en ocasiones la viabilidad de un proyecto empresarial puede requerir “hacerse grandes”, crecer. O fruto del éxito de una experiencia pequeña y de las oportunidades de negocio que surgen, aparecerá a buen seguro la tentación de avanzar en esa dirección. ¿Es posible hacerlo sin perder “calidad participativa”? Apuntamos tres pistas que pueden ayudar a conseguirlo:

- Trenzar redes entre empresas pequeñas.
- Descomponer lo grande en pequeñas unidades (que podrían enlazarse luego con una lógica de red).
- Asumir que no es necesario que cada persona tenga el control sobre todos y cada uno de los elementos de la organización para que hablemos de una experiencia participativa de calidad.

Desarrollemos cada una de estas ideas.

Vargas (1999; 230), por ejemplo, afirma que “se precisan modelos organizativos que hagan compatible la participación con la masa crítica necesaria para competir con eficiencia en los mercados”. en este sentido, las redes entre entidades de reducidas dimensiones —en las que es más sencillo mantener prácticas participativas— pueden jugar un papel fundamental.

¿Cómo podría ser una red que permitiese esto? Hemos desarrollado ampliamente esta propuesta en otro trabajo (Casellas, 2003). Apuntamos aquí algunas de las ideas centrales allí expuestas:

“Una red organizacional es un sistema de organizaciones y relaciones de intercambio y cooperación orientado al beneficio mutuo, que adquiere una configuración flexible tejida en y con esos mismos procesos de interacción”. Está caracterizada por:

- Una comunicación holodireccional, permanente, transparente, ágil y establecida mediante diferentes instrumentos.
- El intercambio, el compartir y la generación de conocimiento, medios materiales e influencia.
- Una cooperación basada en la complementariedad y presidida por la reciprocidad y la confianza.
- Una orientación hacia metas comunes, que parte de la cercanía y que se apoya en el consenso.
- Flexibilidad, manifestada en forma de horizontalidad, multicentralidad, autonomía, corresponsabilidad y diversidad.

¹⁵ Para un desarrollo más extenso de esta tesis puede consultarse Aragonés (1987; 215-221).

De alguna forma, la organización tradicional de la sociedad a partir de las familias tiene algo de eso: unidades pequeñas en las que nos cuidamos, nos aseguramos el apoyo más básico, entrelazadas luego de forma orgánica en unidades mayores. Las empresas pequeñas de corte cooperativo podrían funcionar como unidades de ese tipo.

Además, el trabajo en red es también una aportación a la conquista de la igualdad. Como afirman García, Via y Xirinacs (2006; 102), las redes que funcionan mejor son las constituidas por empresas con un nivel de poder similar.

Para exponer la segunda pista, 'descomponer lo grande en pequeño', seguiremos casi de forma literal el trabajo de Recio (2001). Para él, "cualquier política de organización democrática debe tender a racionalizar las escalas de decisión, descentralizando al máximo aquellas cuestiones que sólo tienen impacto local y buscando fórmulas de organización racional de las cuestiones supralocales." Como se ve, se trataría de actuar en lo local pensando en lo global.

Incluso en el ámbito de las grandes empresas, se está evolucionando "desde un modelo hipercentralizado de organización a un modelo reticular en el que la organización central se constituye como el nexo de unión de una enorme cantidad de unidades empresariales autónomas (subcontratistas, centros de investigación, empresas mixtas con el sector público o con otras empresas privadas) o semiautónomas (unidades de la propia empresa que adoptan una relación formalmente mercantil con el centro). [...] La organización reticular [...] favorece la creación de unidades de tamaño medio donde es posible desarrollar equipos de trabajo autónomos, sentimientos de pertenencia, etc. [...] Es posible, incluso, aplicar diferentes formas de organización en diferentes partes del proceso productivo, atendiendo a las características específicas de cada caso. [...]

Es posible coordinar centralmente una larga serie de actividades complejas sin caer en un modelo burocrático excesivamente pesado y sin tener que organizar completamente desde arriba todas y cada una de las tareas de la base. [...] Las unidades de base tienen una cierta capacidad de autonomía que les da un margen de autoorganización, aunque ésta es llevada a cabo por diferentes actores, desde verdaderos grupos cooperativos hasta empresarios individuales que establecen las condiciones de trabajo al resto de sus empleados.

Es realmente factible que existan aspectos de autoorganización en algunos nódulos de las redes productivas y estos se muestran en muchos casos superiores a las formas tradicionales de organización a la hora de promover la cooperación humana y la calidad de la actividad productiva.

En definitiva el modelo apunta a que es posible desarrollar formas organizativas que hacen compatibles la centralización de los aspectos cruciales de un determinado proceso y la autonomía de las unidades básicas. Permite pensar en formas organizativas que incluyan ciertas dosis de planificación central de los procesos productivos con determinados grados de autonomía y autoorganización de las unidades básicas.

Las unidades empresariales autogestionarias deben ser realmente autónomas y capaces de relacionarse libremente con otras unidades."

Para terminar este apartado, una última reflexión. Tanto el crecimiento en red como la descomposición de una organización grande en una organización reticular implican que los individuos que forman parte de las organizaciones y muy particularmente aquellos que en algún momento han gozado de mayor poder dentro de ellas asuman plenamente su confianza en el resto de personas de la organización y dejen de verla como si fuese más suya que de ellas.

e. Que se fomente la polivalencia o *desespecialización*

La última idea que aportamos al análisis del triángulo querer-saber-poder participar puede parecer *a priori* una cuestión menor y, por tanto, poco apropiada para cerrar este capítulo.

Sin embargo, esta sencilla idea tiene, o pretende tener, un profundo calado. Se podría formular así: especializarnos nos aleja de participar plenamente.

En la medida en que nuestra mirada se hace más estrecha, más preocupada sólo de un aspecto de la realidad —hacer la comida, llevar las cuentas, escribir los proyectos— nos volvemos más individualistas, más centrados en lo nuestro, más autorreferentes. Percibimos *lo nuestro* con matices tan ricos, ocupa tanto nuestra atención, que cada vez se vuelve más difícil aceptar la relevancia *de lo de los demás*.

Habremos perdido la mirada global, la capacidad de ver el panorama completo, en toda su extensión. ¿Cómo tomar decisiones correctas, cómo aportar ideas para el buen gobierno del barco si no sabemos dónde se dirige, ni la carga que lleva, sino sólo cómo funciona una determinada pieza de su motor?

Si la especialización es necesaria en una organización, será bueno que podamos rotar entre distintas especialidades, que no nos quedemos estancados siempre en la misma. La rotación enriquece al trabajador, le resta monotonía, le aporta visión global de la empresa, reduce diferencias de estatus, relaja la competencia interna, consolida la cooperación e incentiva la innovación. “Los japoneses le enseñaron al mundo occidental que la desespecialización no genera pérdidas de eficiencia sino que por el contrario potencia la actividad innovadora”. (Fernández Steinko, 2000; 101-103)

Y será bueno también que combinemos la mirada especializada con la mirada global, quizás participando en espacios donde esa mirada es necesaria.

Por último, *desespecializar* incluye también la idea de descentralizar el liderazgo. Que todos podamos ser líderes. En cada proyecto concreto, una persona se pone al frente: sea para un zafarrancho de limpieza en la casa, sea para diseñar un programa de gestión contable en una pequeña empresa de informática. Y esa persona no tiene por qué ser siempre la misma.

¿Puede que la empresa pierda así algo de excelencia? Pequeño coste si conseguimos un mayor empoderamiento de las personas que la forman: la empresa al servicio de ellas, no del capital.

4. Experiencias

A pesar de los esfuerzos por acotar el contenido de este capítulo dedicado a la participación en la edad adulta, llegado el momento de seleccionar algunas experiencias concretas que ilustren lo expuesto hasta el momento, nos encontramos de nuevo ante un vastísimo escenario.

Tres tipos de experiencias podrían presentarse en este apartado:

- aquellas referidas al ámbito de lo meramente productivo: experiencias de democracia económica en las empresas;

- las referidas al ámbito de lo fundamentalmente doméstico: experiencias de gestión democrática del espacio convivencial;
- experiencias de articulación entre los ámbitos doméstico y laboral.

Respecto a estas últimas podríamos detenernos en iniciativas como los bancos de tiempo, las cooperativas de consumo o de trueque, o los proyectos que intentan educar a niños y niñas en la igualdad entre los sexos. También podríamos poner ejemplos de las medidas legales sobre conciliación entre vida laboral, familiar y personal, o las que en este mismo sentido están poniendo en marcha muchas empresas; o de los esfuerzos —tímidos a veces— que el sistema educativo realiza para adecuarse al nuevo reparto de roles entre mujeres y hombres.

Para presentar alguna experiencia de “democracia doméstica” hubiese sido ideal haber realizado un pequeño trabajo etnográfico en diversos grupos convivenciales: familias nucleares con una estructura tradicional; familias con diferentes combinaciones de padres, madres, hijos e hijas; familias extensas; grupos de amigos que viven juntos; grupos de personas que viven juntas por pura necesidad económica... Una vez más un desafío por encima de las posibilidades de este capítulo.

Nos centraremos solamente en algunas experiencias del ámbito de lo laboral, haciendo una breve introducción sobre la participación en el ámbito de las empresas y centrándonos en tres casos concretos:

- una empresa que, sin ser propiedad de sus trabajadores, busca su máxima participación;
- una empresa grande basada en el modelo cooperativo, que lo desarrolla y busca engarces con otros modelos de organización económica; y
- una red de microempresas cooperativas.

Las dos primeras se expondrán de forma somera, remitiendo a fuentes más completas que las describen con mayor exhaustividad. La tercera será expuesta de una forma más detallada aprovechando la circunstancia de que el autor de este artículo participa directamente en ella.

4.1. Formas de participación en el ámbito de las empresas

Antes de presentar los tres mencionados ejemplos, recopilaremos brevemente algunas ideas sobre participación en las empresas que han sido expuestas de forma dispersa a lo largo del capítulo.

Comenzaremos recordando que en los últimos decenios han sido muchas las propuestas para incrementar esa participación. Algunas de esas propuestas están guiadas por una intención real de otorgar realmente más participación a quienes trabajan en ellas, otras sencillamente por la de mejorar el rendimiento empresarial y, por último, unas pocas son fruto de la confluencia de ambas tendencias. Así, podríamos citar experiencias como¹⁶:

- Escuela de relaciones humanas: pretende que los trabajadores se sientan parte importante y útil de la empresa porque son tenidos en cuenta, y de esa manera colaboren en el logro de sus fines.
- Modelo de recursos humanos: reduce los niveles jerárquicos y aumenta la comunicación interna para aumentar la productividad.

¹⁶ Algunas de estas ideas están extraídas de García, Vía y Xirinacs (2006; 73-76).

- Propuesta sociotécnica: organizar la empresa en pequeños equipos semiautónomos con fuerte control sobre todo el proceso productivo.
- Círculos de calidad: instaurar mecanismos para que las mejoras en el proceso productivo se construyan de abajo arriba.
- Ética empresarial: aplicar la ética discursiva¹⁷ al mundo de la empresa.
- Negociación colectiva: los trabajadores, a través de sus representantes sindicales, negocian con la propiedad de la empresa sus condiciones laborales.
- El control obrero: los trabajadores, sin participar directamente en la gestión de la empresa, tienen derecho de propuesta y veto.
- Cogestión empresarial: los trabajadores participan de forma paritaria en órganos de control del consejo de administración
- Autogestión: los trabajadores controlan plenamente la actividad de la empresa.

En línea con esta última propuesta, el cooperativismo de trabajo asociado, que hunde sus raíces en los finales del siglo XIX, plantea una alternativa caracterizada porque son quienes trabajan en ella quienes detentan la propiedad de la empresa y, por tanto, quienes la controlan y toman todas las decisiones sobre su funcionamiento, apoyándose en el principio de una persona, un voto.

Para muchas personas expertas en democracia económica, son las cooperativas las que representan la mejor posibilidad para, precisamente, democratizar la economía. Vargas (1999; 222) afirma que en una sociedad del conocimiento la gestión de la empresa guiada por quienes aportan capital tiene cada vez menos sentido. García, Via y Xirinacs (2006; 74) apuntan la contradicción entre las características de la organización formal tradicional (vertical, estructurada) y la persona madura (propensa a la acción, independiente, responsable, autocontrolada). Dahl (1985; 83) propone como alternativa al sistema empresarial basado en las sociedades anónimas “un sistema de empresas económicas, de propiedad colectiva de todas las personas que trabajan en ellas y gobernadas democráticamente por éstas”.

Y, desde posiciones más clásicas, Charles Handy, uno de los principales pensadores europeos del ámbito de la economía, considera también que “las empresas tienen que ser comunidades de socios”.¹⁸

Remitimos a los autores mencionados para conocer más a fondo las propuestas del cooperativismo, que esperamos queden ilustradas en las dos últimas de las tres experiencias seleccionadas.

¹⁷ El principio guía de la ética discursiva es que una norma sólo es correcta si todas las personas afectadas por ella están dispuestas a darle su consentimiento tras un diálogo celebrado en condiciones lo más próximas posibles a la simetría.

¹⁸ Ver Kurtzman (1995).

4.2. Experiencias significativas de participación en el ámbito de las empresas

a. SEMCO¹⁹

SEMCO es un grupo de empresas brasileño que no sigue los patrones de otras empresas: propone una nueva forma de regir una organización, un modo más humano, íntegro, productivo, estimulante y gratificante.

En SEMCO se evitan las jerarquías y las formalidades excesivas. La empresa no usa organigramas formales, cuando hace falta alguno se utiliza de forma temporal, y las personas que lideran equipos son periódicamente evaluadas por quienes conforman esos equipos.

El capital de SEMCO no es de las personas que trabajan en ella, pero éstas participan activamente en la mayoría de las decisiones y actuaciones de la compañía, incluida la de cómo distribuir entre ellas parte de los beneficios (no se habla de trabajadores sino de personas asociadas).

En su organización se da más importancia a aprender y enseñar cosas nuevas que a los cargos que la gente ocupa: se procura que las personas se vuelvan cada vez más polivalentes, cambiando de cargo o área cada pocos años, y cada persona monta productos completos, no sólo una pieza. De esta forma, casi todas dominan más de una tarea.

La innovación juega un papel fundamental en SEMCO, donde, por ejemplo, existe un “Comité de ideas locas” en cuyas reuniones se debaten las más disparatadas ideas que pasan por la cabeza de sus miembros con el fin de encontrar soluciones y mejoras no convencionales.

Los horarios son móviles: el cumplimiento de horarios se considera una manera de transferir la responsabilidad a cada persona.

Y, finalizando con esta breve relación de características organizativas, existe un manual dirigido a todas las personas que trabajan en SEMCO y que se incorporan a la organización, en el que se exponen las líneas maestras del funcionamiento de la compañía, destacando las características que ellos mismos consideran una demostración de que existe una manera más justa y digna de administrar una empresa.

b. Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)²⁰

Se trata de un grupo empresarial, que nace en el País Vasco, formado por 264 empresas y entidades, de las cuales 108 son cooperativas, y en las que trabajan 83.000 personas.

MCC ha realizado un esfuerzo permanente por gestionar algunos elementos paradójicos de la realidad empresarial cooperativa: eficacia y democracia; lo económico y lo social; igualdad de las personas y organización jerárquica; interés particular (de las personas y de las empresas) e interés general; identificación con el modelo cooperativo y cooperación con otros modelos empresariales.

¹⁹ Los datos que se aportan sobre el funcionamiento de SEMCO están extraídos de Semler (1993) y <http://semco.locaweb.com.br>

²⁰ La mayoría de la información que se presenta ha sido extraída de <http://www.mcc.es>

Fruto de la gestión de esas paradojas, por ejemplo, MCC ha optado por incorporar al grupo empresas no cooperativas pertenecientes a sectores en los que ya estaba presente, con objeto de reforzar esa presencia e incrementar su competitividad.

Algunas características del funcionamiento de MCC son las siguientes:

La propiedad de las cooperativas se mantiene en manos de las personas que trabajan en ellas: el 80% de la plantilla es socia de las mismas.

Dentro del grupo se han desarrollado otras instituciones o entidades de apoyo que soportan y dan solución a necesidades de las cooperativas que lo conforman. Así, por ejemplo, disponen de su propia entidad financiera —Caja Laboral Popular—, su propia aseguradora y mutualidad, una universidad y diversos centros de formación profesional, un centro de formación de promotores, un centro de formación cooperativa centros de investigación e innovación, etc.

Se destinan constantemente recursos al mantenimiento y desarrollo de la capacidad laboral y profesional de sus socios, mediante formación y mediante atención a la salud laboral.

Se practica una política de capitalización de resultados.

El calendario laboral se ajusta a la carga real de trabajo a lo largo del año, pudiéndose compensar el exceso o defecto de horas acumulado de un semestre en otro.

Cuando una cooperativa presenta un excedente de socios, éstos tienen a la vez preferencia y obligación de ocupar un puesto en otra cooperativa, bien con carácter temporal, si la situación de su cooperativa de origen es transitoria, o definitivo.

Existe un fuerte compromiso con su entorno, de manera muy especial en términos de generación de empleo.

La distribución solidaria de la riqueza es uno de sus principios guía. Y lo es en un doble sentido: interno, puesto que todos los socios participan solidariamente en la distribución de los resultados, y externo, puesto que los intereses colectivos de la cooperativa —su pervivencia y su crecimiento—, que son a su vez intereses del conjunto de la sociedad, priman sobre los intereses individuales de sus socios.

La participación de los socios de las cooperativas se asegura a través de un entramado de figuras y órganos específicos —además de los habituales en cualquier entidad cooperativa—, entre los que cabe destacar:

- Congreso Cooperativo de MCC. Tiene como función establecer los criterios estratégicos por los que se administrará la Corporación, mediante la planificación y coordinación de sus unidades de negocio. Está compuesto por 650 congresistas, delegados por las cooperativas.
- Consejo Social. Representa el colectivo de socios ante las instancias internas de la cooperativa. El número de miembros se establece en función del número de socios de la cooperativa.
- Comisión de Vigilancia. Su objeto es dictaminar sobre el correcto cumplimiento de los aspectos contables y de aquellos otros que exijan su consideración.

c. La Madeja²¹

¿Qué es La Madeja?

La Madeja es una red de entidades de la economía social, fundamentalmente cooperativas, que desarrollan su actividad económica en el ámbito de la intervención social, principalmente en la Comunidad de Madrid.

¿Por qué se presenta aquí esta experiencia?

Porque las entidades que participan en La Madeja pretenden proponer, desde su propia práctica una forma de entender la economía basada en:

- la propiedad de las empresas por parte de quienes trabajan en ellas,
- la gestión democrática de las empresas,
- la articulación de las dimensiones empresarial, políticosocial y técnica de su trabajo²²,
- la creación de oportunidades de desarrollo empresarial de microempresas a partir del trabajo en red.

¿De dónde nace la idea?

La Madeja nace en el año 2003, de algunas microcooperativas que, necesitadas de crecimiento, no querían perder las ventajas y el disfrute que supone trabajar desde lo pequeño.

¿Quién forma La Madeja?

Solemos decir que La Madeja no está formada por nadie en sentido estricto. Es una red de relaciones y, por tanto, se construye en el mismo hecho de tejer esas relaciones. La red adopta distintas configuraciones en cada momento. Y según el momento en el que se mire puede parecer que son unas u otras entidades las que la conforman.

Según como se cuenten, en el entramado de relaciones participan alrededor de 20 equipos de profesionales relacionados con la intervención social, que agrupan alrededor de 100 profesionales.

Se trata de un conjunto difuso al que se incorporan nuevos elementos en la medida en que comienzan a colaborar con otros. Nadie da de alta a nadie en La Madeja —incluso en su página web aparecen equipos que apenas tejen relaciones y no aparecen otros que están fuertemente entrelazados—. Quien teje está dentro, y eso puede cambiar de un momento a otro. Muchos de los equipos de La Madeja trabajan apoyando el surgimiento de otros equipos similares que en muchas ocasiones acaban incorporándose a la red.

Entre las entidades que se relacionan en La Madeja se dan también ocasionalmente intercambios de profesionales, fusiones entre equipos o se cubren las necesidades de empleo de los miembros de cooperativas que se disuelven.

²¹ La página web de La Madeja es www.lamadeja.net

²² Al respecto puede consultarse el trabajo de Bonell (2003) referenciado en la bibliografía.

¿Qué estructura tiene La Madeja?

No tiene estructura estable. Las cooperativas que desean trabajar juntas en una determinada iniciativa crean un equipo *ad hoc*.

Cualquier cooperativa puede lanzar una iniciativa al resto, a todas o a algunas de ellas, y el resto puede sumarse o no a la propuesta. Nadie está obligado a sumarse a las iniciativas del resto, pero se espera de todas que hagan propuestas de trabajo conjunto: si no, simplemente no estarán tejiendo red.

No existen espacios conjuntos de toma de decisiones que todas deban acatar, pero sí espacios de reflexión que ayudan a acercar criterios, cuando es necesario, o simplemente a intercambiarlos. Por ejemplo, existen encuentros globales de La Madeja (celebrados con una periodicidad variable: anual o bianual), espacios formativos (dedicados a diferentes ámbitos de la intervención social), o espacios de reflexión sobre la implicación de la red en otros ámbitos más amplios de desarrollo de la democracia económica.

Las decisiones se toman en el seno de cada cooperativa. Cada una valora de forma autónoma el nivel de implicación que desea en cada una de las iniciativas que surgen. Las decisiones en cada cooperativa se adoptan de forma dialogada entre todas las personas que la conforman. Más que aplicar el principio de una persona, un voto, lo que se hace es exprimir hasta el máximo las posibilidades de llegar a consensos reales en base a la argumentación e independientemente de si las opiniones son o no mayoritarias al comienzo del diálogo.

¿Cómo se regulan los intercambios?

La Madeja es una red de intercambios de conocimiento, recursos e influencia. Puesto que estos intercambios se dan dentro de un ámbito económico y empresarial, la mayoría de ellos se cuantifican, y se establecen fórmulas de compensación entre las cooperativas que van desde el pago directo por algunos servicios que unas prestan a otras, la creación de bolsas de intercambio en las que los servicios mutuos que se prestan se van equilibrando, el trueque de servicios y recursos, y otras fórmulas más complejas que implican el registro exhaustivo de todo lo que cada equipo aporta a un conjunto de iniciativas comunes, su conversión a una unidad de intercambio básica y el control permanente del equilibrio de las aportaciones de cada uno.

En los proyectos compartidos la cooperativa o cooperativas que lo lideran realizan una propuesta al resto de distribución de cargas de trabajo e ingresos, que se consensúa posteriormente entre todas. El tipo de acuerdos al que se llega puede variar en función de las características propias de cada proyecto.

En cualquier caso, cada cooperativa es responsable de su propia subsistencia económica. La red permite facilitar esa subsistencia ya que la colaboración permanente en proyectos amplía las posibles fuentes de ingresos.

La Madeja es una red de relaciones entre equipos y, por lo tanto, entre personas. El respeto a principios como la autonomía o la horizontalidad permiten gestionar de forma igualitaria cada proyecto conjunto, sin descuidar la necesidad de liderazgos en cada una de ellas. En la regulación de los conflictos que surgen entre personas o equipos intervienen cuando es necesario otras

personas o equipos en los que los individuos en conflicto confían para establecer una relación de mediación.

¿Cómo se comunican los equipos que tejen La Madeja?

Además de los ya mencionados espacios de encuentro, y de los propios equipos de cada proyecto, se da una gran importancia a las herramientas informáticas. Así, algunas cooperativas utilizan para sus relaciones una red privada virtual, programas de mensajería instantánea, wikis y, por supuesto, la página web de La Madeja.

¿Comparten algunas características la mayoría de las cooperativas de la red?

Sí, por ejemplo, la mayoría son microcooperativas: están formadas por entre 3 y 10 personas que son a la vez socias y trabajadoras.

Las cooperativas tienden a que todas las personas que trabajan en ellas sean socias: la incorporación de una persona nueva a la cooperativa, pasa por un primer período de trabajo con contrato laboral y por otro en el que, a modo de prueba, tiene acceso a las condiciones — derechos y obligaciones— de una persona socia, pero aún sin serlo.

Cada persona controla su propio horario y el cumplimiento de su jornada laboral, ajustándose a las necesidades de los proyectos en los que participa a lo largo del año.

Todas las personas participan en algunas tareas de gestión interna de la cooperativa, no sólo en la realización de proyectos. Dichas responsabilidades rotan periódicamente.

La mayoría de las cooperativas de la red no tienen ánimo de lucro, es decir, no reparten beneficios entre sus socios, sino que los reinvierten en la mejora de la propia cooperativa.

En los equipos que llevan adelante los proyectos —en muchas ocasiones conformados con miembros de otras cooperativas de la red— no hay jerarquías. No obstante cada proyecto o área de gestión interna es liderada por una persona: este papel puede ser desempeñado por cualquier miembro de la cooperativa.

Las decisiones estratégicas, las económicas, las relacionadas con nuevos clientes o ámbitos de actuación, las colaboraciones con otras cooperativas, etc. se toman por el conjunto de personas socias de la cooperativa. En las asambleas en las que se toman estas decisiones —como ya de ha mencionado— no se vota, se trabaja de forma dialogada para encontrar la mejor solución, aceptada por todo el mundo, basada siempre en los mejores argumentos.

Se facilita la formación interna y las excedencias por motivos personales: cada caso es estudiado detenidamente y de forma colectiva, analizando las repercusiones que puede tener para el conjunto del grupo.

Se presta la máxima atención a que los trabajos que se desarrollan estén en coherencia con el ideario de la cooperativa.

5. Referencias bibliográficas

Arnstein, Sherry. (1969). **A Ladder of Citizen Participation**. American Institute of Planners Journal, vol. 35, nº 4, July 1969. [Disponible en: <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>; 07.12.2006]

Berzosa, Carlos. (2003). **En torno a la democracia económica**. En "Democracia económica. Ponencias del Encuentro Internacional EUDEMO". UCMTA. Madrid, 2003.

Bonell, Lars. (2003). **Polos de tensión en organizaciones de Economía Social dedicadas a la Intervención Socioeducativa**. En "Creación de redes de Economía Social para la Intervención Socioeducativa". Madrid, 2003. (CD-ROM) [Disponible en: <http://www.lamadeja.net/docs/PonenciaPolosdeTension.pdf>; 09.12.2006]

Casellas López, Lorenzo. (2001). **Hacia un nuevo reglamento de participación ciudadana**. Coslada: Ayuntamiento de Coslada. [Disponible en <http://www.catep.coop/doc/DOC014.pdf>; 10.12.2006]

Casellas López, Lorenzo. (2003). **Redes organizacionales en el ámbito de la Intervención Social**. En "Intervención Psicosocial", 2003, vol. 12, nº3.

Cembranos, Fernando. y Medina, José Ángel. (2003). **Grupos inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo**. Popular, 2003.

Dahl, Robert. (1985). **La democracia económica. Una aproximación**. Hacer. Barcelona, 2002.

Durán, María Ángeles. (2000). **Los trabajadores no remunerados. Nuevas perspectivas sobre la Contabilidad Nacional**. Ponencia presentada en el curso "Trabajadoras del 2000: Empleos para nuevos tiempos, para nuevas identidades". Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Valencia, 3-6 oct. 2000.

Fernández Steinko, Armando. (2000). **Democracia en la empresa**. Ediciones HOAC. Madrid, 2000.

Fetscher, Iring. (1976). **Condiciones de supervivencia de la humanidad**. Alfa. Barcelona-Caracas, 1985. Citado en Jorge Riechmann. "Algunos textos para reflexionar". En Jorge Riechmann (coord.) "Necesitar, desear, vivir". Los libros de la catarata. Madrid, 1999.

Fraisse, Laurent; Ortiz, Humberto y Boulianne, Manon. (2001). **Economía solidaria**. En http://ecosol.socioeco.org/documents/80rtf_fnl15es.rtf; 23.01.2007.

Gandhi, Mohandas Karamchand. (1909). **Hind Swaraj or Indian Home rule**. Navajivan Publishing House. Ahmedabad, 1938. [Disponible en <http://www.mkgandhi.org/swarajya/ch016.htm>; 09-12-2006]

García, Jordi; Via, Jordi y Xirinacs, Lluís M. (2006). **La dimensión cooperativa**. Icaria. Barcelona, 2006.

García Sanz, Cristina. (2003). **Entre valor y precio. Notas sobre el proceso de valoración económica del trabajo no remunerado**. En "Ponencias del Encuentro Internacional EUDEMO". UCMTA. Madrid, 2003.

Goleman, Daniel. (1995). **Inteligencia Emocional**. Planeta. Madrid, 1995.

Goleman, Daniel. (1998). **Inteligencia emocional en la empresa**. Planeta. Madrid, 1998.

Habermas, Jürgen. **La inclusión del otro**. Paidós. Barcelona, 1999.

Hart, Roger. (1992). **Children's Participation: From Tokenism to Citizenship**. En Suzan Fountain. "Educación para el desarrollo. Guía del UNICEF para el Aprendizaje Global". UNICEF. 1992.

- Kurtzman, Joel. (1995). **An Interview With Charles Handy**. En "Strategy and Business". Otoño, 1995. [Disponible en <http://www.strategy-business.com/press/16635507/12188>; 23.01.2007]
- Mintzberg, Henry. (1979). **La estructuración de las organizaciones**. Ariel. Barcelona, 1998.
- Navas, María Candelaria. (2005). **Elementos para elevar la participación política de las Mujeres**. Presentada en "Encuentro Internacional de Mujeres". San Salvador, El Salvador. 22 de febrero de 2005. [Disponible en <http://www.socialism.com/espanol/candelaria.html>; 05.08.2006]
- Riechmann, Jorge. (1998a) **Sobre fines y medios (un poco de filosofía de andar por casa)**. En Necesitar, desear, vivir. Los libros de la catarata. Madrid, 1999.
- Recio, Albert. (2001). **Dimensiones de la democracia económica**. Mientras Tanto, 79.
- Rodríguez, Arantxa. (2003). **Lo productivo y lo reproductivo: otro mundo es posible**. En "Ponencias del Encuentro Internacional EUDEMO". UCMTA. Madrid, 2003.
- Sánchez, Marian y Sóla, Antonio. (2006) **Debates sobre la participación ciudadana en la gestión municipal**. En VV. AA. "Dando forma... para formar parte. Programa Local de Educación y Participación Ambiental". Mancomunidad de la Sierra de San Vicente, 2006.
- Schumacher, Ernst Friedrich. (1973). **Lo pequeño es hermoso**. Orbis, 1988.
- Schweickart, David. (1992). **Economic Democracy**. En "Science & Society", nº 1, 1992. [Disponible traducción al castellano en <http://www.fespinal.com/espinal/llib/es53.rtf>; 23.01.2007]
- Schweickart, David. (2006). **Democracy**. En Richard Schmitt and Anatole Anton (eds.). "Beyond Global Capitalism". Lexington Books, en prensa. [Disponible en <http://homepages.luc.edu/~dschwei/democracy.rtf>; 23.01.2007]
- Semler, Ricardo. (1993). **Radical. El éxito de una empresa sorprendente**. Gestión 2000. Barcelona, 2001.
- Sóla, Antonio. (2004). **Claves para la gestión participativa de las organizaciones de voluntariado**. Presentada en "II Jornadas de Voluntariado. Construyendo participación". Bilbao, 11 y 12 de marzo de 2004. [Disponible en <http://www.catep.coop/doc/DOC021.pdf>; 09.12.2006]
- Sóla, Antonio y Casellas López, Lorenzo. (2004). **El papel de las Administraciones locales en la participación ciudadana**. En "Intervención psicosocial", vol. 13, nº 3, 2004.
- UCMTA. (2003). **La democracia económica: una aproximación**. En "Democracia económica. Ponencias del Encuentro Internacional EUDEMO". UCMTA. Madrid, 2003.
- Vargas, Alfonso. (1999). **De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática**. En "Revista de Estudios Cooperativos", nº67, 1999.