

El valor de la cooperación en la dirección de las PYME

David Carnicer Sospedra

carnicer@yahoo.com

1. INTRODUCCIÓN¹

El mundo de la empresa se concibe en muchas ocasiones como un campo de batalla en el que los sujetos combaten como guerreros con una motivación siempre egoísta en busca de su propia supervivencia y lucro, pretendiendo a toda costa beneficios a corto plazo. Pero esta caracterización, que envilecería al profesional de forma paralela y proporcional a su índice de triunfo, es ciertamente incompleta: hay otra serie de valores más solidarios que son cada vez más necesarios para el directivo en su búsqueda del éxito empresarial.

Uno de los valores de importancia creciente en el mundo empresarial es el de la *cooperación*. En este trabajo se pretende modestamente aportar ideas que doten a la cooperación empresarial de cierto sustento teórico-práctico y de señalar también los efectos positivos que el ejercicio de las prácticas empresariales cooperativas aporta sobre los directivos, las PYME y la sociedad a la que sirven. Estas reflexiones parten de la conjunción de la dilatada experiencia del autor en consultoría estratégica en cooperación empresarial y de su condición de filósofo interesado en la reflexión ética y epistemológica sobre temas empresariales.

Los acuerdos de cooperación empresarial son una alternativa estratégica cada vez más utilizada tanto por las pequeñas y medianas empresas (PYME) como por las grandes. Una de las causas que propician este fenómeno son los continuos cambios en los mercados, provocados por una economía globalizada que obliga a menudo a las empresas a emprender iniciativas que son difíciles de asumir de manera individual. Para las pequeñas y medianas empresas, este tipo de acuerdos constituye a menudo la solución para hacer frente a la competencia de las grandes, pues facilitan un redimensionamiento que posibilita el acceso a las ventajas de estas últimas sin perder por ello su independencia ni sus peculiaridades.

Uno de los tipos de cooperación más interesantes para la PYME son los *consorcios* o *acuerdos interempresariales de cooperación de carácter horizontal*, es decir, aquellos en los que todos los cooperantes se sitúan al mismo nivel por lo que respecta a su cuota de poder, objetivos perseguidos, oportunidades, etc. de manera tal que lo que buscan es fundamentalmente unir fuerzas y compartir una unidad de negocio como, por ejemplo, un departamento de compras conjunto (*central de compras*) o un departamento comercial internacional (*consorcio de exportación*). Es este tipo de acuerdos de cooperación el que puede considerarse como la más genuina expresión de la cooperación por su carácter simétrico y democrático. Para las grandes empresas, por el contrario, la fórmula más habitual de cooperación es la *joint-venture*, caracterizada por ser el fruto de una negociación entre dos partes que no siempre se produce en condiciones de simetría y en la que en ocasiones suele ser decisiva la ventaja que una parte obtiene sobre la otra, lo que pervierte su carácter pretendidamente cooperativo.

Pese a las ventajas evidentes que de por sí reporta la participación en un acuerdo de cooperación así caracterizado y que muchas veces son incluso reforzadas por generosas ayudas públicas², no es habitual (especialmente en España) que la empresa cuente con un bagaje técnico y conceptual suficiente que le permita manejarse bien en este tipo de alianzas. En muchas ocasiones el empresario o directivo es reticente a involucrarse en este tipo de iniciativas a causa de su desconocimiento, lo que le provoca a su vez y como consecuencia un elevado grado de desconfianza. Las empresas que participan por primera vez en un acuerdo de cooperación confiesan no saber moverse adecuadamente en su seno y afirman que ésta es la principal fuente de problemas³.

Abundando en lo anterior, los programas de incentivación de la cooperación empresarial basados en un mero apoyo de carácter económico han obtenido un escaso resultado por lo general, especialmente en España. Por el contrario, aquellos programas basados en el trabajo de profesionales que se han volcado directamente en la promoción, tutorización y asesoramiento a las empresas en esta área han gozado de mayor éxito, lo que evidencia la importancia de los aspectos “humanos”, “personales” e incluso “culturales” para que las empresas se animen a

cooperar⁴. Una parte del valor añadido del trabajo asistido por consultores en la creación de las redes de cooperación radica en la formación del directivo participante, pues aquellos profesionales y empresarios que han participado exitosamente en la creación y desarrollo de una red de cooperación, suelen repetir la experiencia con un alto grado de éxito por lo general.

Por todo ello, si se pretende conseguir un mayor grado de materialización de acuerdos de cooperación entre empresas es necesaria la adquisición por parte de directivos y empresarios de una *cultura de la cooperación* que reduzca sus resistencias iniciales a este tipo de proyectos una vez constatadas sus evidentes ventajas desde la vertiente puramente económica o empresarial.

Ahora bien, ¿cómo puede llevarse a cabo la promoción de dicha cultura? El primer paso sería disponer de unos conceptos y unos parámetros generales que permitan orientar la acción directiva sobre bases firmes. Pero no hay demasiada experiencia ni abundan los desarrollos teóricos especializados. Mi propuesta es acudir a los clásicos del pensamiento en busca de conceptos que nos faciliten la comprensión del fenómeno cooperativo y su base racional.

2. LA COMPRESIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

El norteamericano Charles Sanders Peirce (1839-1914) es conocido como el fundador de la corriente filosófica del *pragmatismo*. Según la versión vulgar de esta manera de enfocar los problemas epistemológicos, el pragmatismo reduce el valor de verdad de los enunciados a su utilidad para el individuo, a su conveniencia o interés, dejando de lado toda ulterior consideración a la propia fuerza de las cosas o a un marco valorativo que pudiera trascender esta perspectiva. En el caso que nos ocupa, según esta versión, cualquier evaluación racional o fijación de parámetros en un acuerdo de cooperación empresarial quedaría reducido a criterios de utilidad para los sujetos que intervendrían en él, sin que cupiera atender a ningún elemento propio del acuerdo de cooperación que fuera más allá del marco decisionista establecido por los propios individuos.

Afortunadamente, el propio fundador del pragmatismo dibuja un cuadro completamente diferente del defendido por la versión tradicional (que quizá sí sería compartido por algunos de sus seguidores). Para Peirce el pragmatismo consiste fundamentalmente en lo expresado en su célebre “máxima pragmática”:

Consideremos qué efectos, que puedan tener concebiblemente repercusiones prácticas, concebimos que tiene el objeto de nuestra concepción. Nuestra concepción de estos efectos es pues el todo de nuestra concepción del objeto (Peirce, 1988: pág. 210; original Peirce, 1931-1958: CP 5.402)

La máxima no es una forma de determinar el valor de verdad de los enunciados sino una forma de clarificar el significado de los términos remitiéndolos a la conducta del “investigador” (para Peirce el modelo del ser racional) y huyendo de cualquier sustancialismo, a su juicio esclerotizador. Por otro lado, la verdad para Peirce es un resultado a alcanzar a largo plazo por parte de la comunidad de investigadores mediante la aplicación continuada y permanente de “buena lógica” a prácticas experimentales. Peirce identifica la praxis del investigador como el escenario en el que acontece el significado y deja la comunidad de investigadores como el campo de trabajo o “taller” en el que se trabaja para la búsqueda de la verdad.

Las consecuencias para nosotros de todo esto son dos. Por un lado se pone en continuidad el marco del conocimiento teórico con el práctico, en el que se encuadraría el discurso y la práctica de la acción directiva, aproximándose de este modo “lo verdadero” a “lo correcto” (lo obtenido mediante el método adecuado). Por otra parte, Peirce remite al escrutinio de la conducta del investigador para la determinación de las características de la “buena lógica” o los parámetros de conducta que deben regir en todo ámbito racional. El ser humano es un “ser lógico” que debe aplicar una buena lógica en todos los ámbitos en los que se mueve.

La clave del planteamiento de Peirce está en su identificación del concepto de *Comunidad* como elemento central para el discurso racional. Peirce entiende que la determinación de la verdad (y, en un sentido amplio, de todo parámetro evaluativo últimamente válido) sólo puede darse en el contexto del trabajo *cooperativo* a largo plazo de la *comunidad de investigadores*.

Para Peirce el individuo no es un sujeto en una urna de cristal sino un miembro vital, existencial y práctico que se siente miembro de una Comunidad cooperativa de seres racionales que trabaja en pos de la verdad. Así, la realidad es definida por Peirce:

Lo real, pues, es aquello a lo que, más pronto o más tarde, aboca la información y el razonamiento, y que en consecuencia es independiente de los antojos tuyos o míos. Por tanto, el auténtico origen del concepto de realidad muestra que el mismo implica esencialmente la noción de COMUNIDAD, sin límites definidos, y susceptible de un crecimiento indefinido del conocimiento. Y, así, aquellas dos series de cogniciones –lo real y lo irreal- constan de las que la comunidad seguirá siempre reafirmando en un tiempo suficientemente futuro; y de las que, bajo las mismas condiciones, seguirá siempre negando (Peirce, 1988: pp. 118-119; original en Peirce, 1931-1958: CP 5.311)

Peirce, pues, nos lega una noción de racionalidad basada en la dimensión cooperativa de todo individuo dotado de plena capacidad lógica. Cree que la pertenencia a una comunidad virtual de conocimiento y acción es un presupuesto de todo discurso racional. La perspectiva comunitaria es una dimensión o concepto límite que da sentido a los contenidos racionales sin que quepa el recurso a un fundamento más allá que sea el depositario de la evidencia. Toda racionalización en forma discursiva de crítica está suponiendo *de facto* la existencia de una comunidad universal de seres racionales que cooperan en sus diversas manifestaciones en la búsqueda de una verdad entendida como *intersubjetividad*. Desde un punto de vista práctico, según el esquema pragmatista podría hablarse en nuestro caso de “continuidad lógica” entre una comunidad orientada a la “búsqueda de la verdad” (la ciencia en su sentido habitual) y una comunidad que se orienta a la satisfacción óptima de los *stakeholders* (accionistas, directivos, trabajadores, proveedores, consumidores, comunidad en sentido amplio), que es como se entiende a la empresa en el siglo XXI.

La perspectiva de Peirce, uno de los filósofos más influyentes y más contemporáneos en nuestra actual sociedad de la información y la comunicación, puede ser un fecundo nicho de donde extraer aplicaciones a la acción directiva en los acuerdos de cooperación empresarial y como fuente de elementos para crear y profundizar en la ya aludida “cultura de la cooperación”.

Desde la comprensión de los procesos racionales como procesos de carácter cooperativo se trata de descubrir y explicitar cuáles son las reglas que los rigen para que posteriormente el cooperante, con plena conciencia de ellas, actúe de manera coherente. Para el autor de este trabajo, el enfoque pragmatista se traduce en las siguientes características conceptuales de los procesos de cooperación:

- La participación en un acuerdo de cooperación empresarial por parte de una empresa (y en una PYME ello equivale la mayoría de las veces a decir empresario, directivo o profesional con plena capacidad de decisión), implica de alguna manera la *integración en una comunidad de conocimiento y acción*. Pese al carácter privado (por tanto, no universal) de tales acuerdos, podrá hablarse de estructuras de cooperación mejor o peor establecidas y, por ello, más o menos duraderas y viables, en función de que respeten en mayor o menor medida todo lo que está implicado conceptualmente en la pertenencia del sujeto a una comunidad de este tipo.
- Una alianza empresarial de calidad no puede basarse sólo en factores que sean fruto del mero acuerdo entre las partes. Como factor limitante del puro decisionismo hay que tener en cuenta el respeto a lo que significa e implica el trabajo en comunidad con una perspectiva a largo plazo, donde junto a la decisión hay otros momentos importantes como la deliberación, la motivación o el contraste de lo acordado con la realidad externa.
- Un participante en un acuerdo de cooperación empresarial debe tener claro que la pertenencia a una tal comunidad o grupo no es un “estado”, sino una *forma de actuar* (un *êthos*) de acuerdo con los procedimientos adecuados para el fin común que el grupo persigue. Un acuerdo no es algo que se firme y ya está. Los acuerdos por escrito son mero papel mojado si no se reflejan en normas de conducta asumidas y sostenidas en el tiempo por los participantes.
- En estos acuerdos, los parámetros de evidencia y de evaluación no pueden ser nunca de carácter meramente privado. Deben ser *públicamente compartidos* entre los miembros del grupo, conformes con la *experiencia común* y basados en *creencias compartibles* por todos

ellos. Toda injerencia o presencia de intereses privados meramente individuales (que siempre existen y que influyen en la conformación de la estructura, normativa y funcionamiento del grupo) conducirá al deterioro de la alianza si éstos no se hacen explícitos para su análisis, debate y asimilación por todas las partes implicadas. Esta explicitación debe excluir por tanto toda utilización de un lenguaje no compartible por todos los miembros del grupo.

- ❑ Todo acuerdo debe considerarse por naturaleza revisable, perfectible y abierto a *permanente crítica constructiva* por parte del grupo, que es quien debe abordar las contingencias de las empresas individuales para buscar soluciones factibles para éstas y para el grupo.
- ❑ La crítica *per se* no ha de servir necesariamente para invalidar un acuerdo. Toda invalidación de un acuerdo anterior debe de ir acompañada de una *alternativa viable*, que se muestre más conforme con las necesidades, objetivos y situación del grupo y de cada uno de los individuos que la opción de la que se partía.
- ❑ Para garantizar la viabilidad de un acuerdo debe prevalecer la *ética de la responsabilidad*, en el sentido de que debemos actuar con los instrumentos de los que disponemos en cada momento, por débiles y falibles que puedan parecer. Cuando la acción es necesaria, el peor error es la inacción generada por un escepticismo radical o por una alusión vaga e inconcreta a principios que imposibilite seguir adelante.
- ❑ La estructura del acuerdo de cooperación será más fuerte en la medida en que sea resistente a los cambios en la composición individual de las entidades que integran el grupo y de sus características particulares. Si se pretende que una alianza sea duradera, la cooperación debe perseguir la consecución del *beneficio mutuo entre los miembros actuales y potenciales del grupo* y la guía para saber si nos hallamos por el buen camino es la evaluación de su capacidad de universalización (a otras empresas).
- ❑ Por la misma razón, el enfoque de un acuerdo no puede ser el de “yo gano, tú pierdes”, sino el de “yo gano, todos ganamos”, pues en caso contrario violamos el principio básico de

comunidad de fines de todo acuerdo de cooperación. Un acuerdo de cooperación con un perdedor es un acuerdo inestable a la larga y, por tanto, lesivo para el grupo como tal. En caso de que una empresa salga perjudicada de manera inevitable por un acuerdo, y una vez contempladas todas las posibilidades, siempre será más conveniente que decida libremente salirse a que permanezca inútilmente.

- De la misma forma, si se busca la eficacia del acuerdo a largo plazo, no se debe contar sólo con las entidades que lo integran de hecho, sino que deben preverse los *posibles efectos del acuerdo sobre terceros*, quienes sólo pueden tomarse realmente en cuenta si se les considera como puros sujetos del acuerdo y no como meros objetos. Aquí la referencia no es tanto a nuevos integrantes del grupo, sino a proveedores, clientes, etc. El acuerdo debe aportar “valor” para éstos para que sea viable.
- Por encima del acuerdo de cooperación está el *mundo originario e intersubjetivamente experimentado* que confiere sentido último a los conceptos que empleamos y que es el último referente de nuestras representaciones. El camino inverso, esto es, intentar condicionar o incluso determinar los significados de los conceptos del mundo vivido desde un lenguaje artificial generado por mero consenso grupal, es una iniciativa condenada a largo plazo al más absoluto fracaso. Los acuerdos empresariales deben ser respetuosos con el entorno no-empresarial del que surgen y al que sirven.
- El pragmatismo de las decisiones empresariales vinculadas a los acuerdos de cooperación tiene un límite: el *respeto a la propia integridad de los participantes y de los afectados por la alianza*. Y ello tanto en el aspecto de la necesaria preservación de sus estándares normativos anteriores a la formalización de la alianza (libertad) como en lo que respecta al cuidado de las condiciones del entorno vital que posibilita su actividad (condiciones materiales para ejercer la libertad).

En conclusión, hay unos *contenidos* relativos éticos y epistemológicos que deberían ser asumidos por los participantes en un acuerdo de cooperación empresarial y sin los cuales éste será inviable a largo plazo⁵.

3. APLICACIÓN PRÁCTICA: LA ORGANIZACIÓN DE UN ACUERDO DE COOPERACIÓN

Las ideas anteriores, que relacionan las bases éticas y epistemológicas de la cooperación con la corrección (y también con la eficacia) de los acuerdos, pueden ejemplificarse en los tipos más representativos de redes de cooperación entre PYME (centrales de compra y consorcios de exportación). Una revisión exhaustiva de sus componentes básicos a la luz de estas consideraciones puede incrementar de alguna manera su valor y con ello contribuir a una mejora de sus niveles de eficacia y perdurabilidad.

En gran medida, una mejora sustantiva de la estructura de un acuerdo de cooperación de este tipo puede provenir de la asimilación por parte de los participantes (de forma profunda y verdadera) de los beneficios de compartir una mentalidad orientada a las ventajas globales a largo plazo por encima de los intereses cortoplacistas del individuo. El cambio de perspectiva en este sentido es condición necesaria para la optimización de los acuerdos cooperativos y ello sólo puede proceder de una auténtica “comprensión” del fenómeno de la cooperación que deje su huella en la ética del empresario, profesional o directivo participante.

Los acuerdos de cooperación a los que nos referimos suelen adoptar una personalidad jurídica propia que formaliza el compromiso entre los cooperantes, es eficaz frente a terceros y satisface las necesidades contables, fiscales y laborales propias del acuerdo. En España existe una fórmula dentro de nuestro ordenamiento jurídico que destaca especialmente para este tipo de alianzas tanto por haber sido diseñado *ex profeso* para este tipo de realidades como por su importante grado de utilización: se trata de la Agrupación de Interés Económico (A.I.E., Ley 12/1991 de 29 de abril).

Más allá de la concreción estrictamente jurídica que puedan adoptar (a veces son sociedades limitadas e incluso sociedades anónimas), los acuerdos de cooperación interempresarial se dotan de un cuerpo normativo propio que determina los parámetros de la

conducta cooperativa “correcta” o procedimentalmente “válida”. Este cuerpo normativo puede ser implícito, en tanto que normas asumidas no escritas, o explícito, normalmente en forma de código ético, manual de funcionamiento interno o, habitualmente, de Reglamento de Régimen Interior (RRI). Siempre hay que hacer énfasis en la conveniencia de que el acuerdo sea explícito, escrito y previamente debatido y discutido por todas las partes con el objetivo de incrementar de manera sustantiva su eficacia.

En consultoría en redes de cooperación esta parte es la que más suele demorarse, pues en ocasiones se convierte en una especie de “Asamblea Constituyente” en la que se prevén todo tipo de contingencias que puedan acontecer en el futuro a la nueva empresa cooperativa. Dado que no hay dos redes de cooperación idénticas, aunque la experiencia de otros grupos ilumina ciertamente el trabajo, siempre es preciso no sólo adaptarlo a las peculiaridades de cada proyecto sino también “recrear” el proceso desde un inicio para generar los hábitos necesarios en las empresas que preserven la integridad de los acuerdos una vez ha terminado el trabajo guiado por los consultores.

En su redacción, el RRI va más allá de los aspectos puramente jurídicos y entra más bien en aspectos conductuales, prácticos y éticos en un sentido amplio. Determina lo que está bien y lo que está mal para que el grupo siga siendo grupo y funcione, con independencia de su estatus legal. La fuerza del RRI reside en gran medida en la “reprensión” pública a la que la empresa puede verse sometida en el seno del grupo, que puede llegar incluso a la propuesta de expulsión. Ahora bien, en escasas ocasiones se llega realmente al arbitraje o a los tribunales para dirimir los conflictos: las empresas creen habitualmente en la fuerza del reglamento por la propia fuerza que emana de los acuerdos morales libremente adoptados.

Además, la experiencia de este autor con grupos de empresas le lleva a sostener que su fuerza moral es tanto más fuerte como deliberado, meditado y profundo haya sido el acto de voluntad que ha movido a adoptarlo. Y ello es así porque en ellos se ha manifestado de forma más rotunda la autonomía moral del sujeto. Es un hecho constatado que las empresas que se han incorporado a un consorcio en una fase posterior a su creación y organización son las que tienen

normalmente mayor tendencia a separarse en una fase posterior cuando surgen problemas importantes, mientras que las empresas fundadoras suelen estar más abiertas a buscar nuevos consensos en situaciones problemáticas y suelen respetar con mayor firmeza los compromisos acordados. También son las que ven más factible cambiar las reglas de juego “sobre la marcha” si éstas dejan de ser válidas. En una palabra, son conscientes de que las reglas son útiles, pero a la vez contingentes y mejorables

La forma en que obliga la normativa de un RRI sitúa a éste en un terreno más cercano a la normativa moral que a la normativa jurídica, pues, como aquélla: a) procede del propio sujeto autónomo, b) el sujeto se “autoobliga”, y c) el remordimiento y la exclusión social es (o debería ser) componente fundamental de la sanción (Cortina, 1996: p. 35). Y es que, aunque haya primordialmente una motivación de índole estratégica para que la empresa entre en un acuerdo de cooperación (vender más, comprar a mejor precio, etc.), la sumisión a la normativa se produce porque el sujeto libremente acepta lo que cree que es justo y bueno a la hora de cooperar. En otras palabras: el componente estratégico es clave para que el sujeto entre a jugar, pero no tiene ningún papel en la dinámica de las propias normas del juego.

A pesar de su carácter en gran medida ético, un Reglamento se diferencia entre otras cosas de un código ético propiamente dicho en que su alcance suele ser más limitado, pues sólo busca regular: a) las relaciones entre las propias empresas asociadas, b) sus relaciones con el grupo y c) la relación con proveedores y clientes (y esto sólo en la medida en que puedan afectar al resto de socios). También se diferencia en que su contenido suele ser mucho más operativo, ya que suele prescribir normas muy específicas acerca de la propia materia sobre la que versa el acuerdo. Además, no suelen recoger declaraciones generales de principios. Por lo demás, su naturaleza es bastante similar⁶.

Normalmente un Reglamento de Régimen Interior regula al menos los siguientes aspectos:

1. Objeto o ámbito del acuerdo: ¿para qué nos unimos? ¿en qué aspectos vamos a colaborar?

2. Identificación del acuerdo (nombres, marcas): ¿cómo vamos a llamar a la red? ¿qué marcas vamos a adoptar?
3. Productos comercializados y mercados atendidos: ¿qué vamos a vender? ¿qué vamos a comprar? ¿dónde vamos a hacerlo?
4. Duración del acuerdo y compromiso de permanencia: ¿por cuánto tiempo nos unimos? ¿hay un mínimo de permanencia para cada empresa? ¿hay un máximo?
5. Red vs. empresa: ¿cuáles son los ámbitos que requieren ser reservados de manera explícita al ámbito particular de cada empresa?
6. Operativa del grupo y de sus miembros: concreción de aspectos operativos clave (instrucciones, tareas) que regulan el día a día de la red (gestión de pedidos, por ejemplo).
7. Régimen económico y financiación: reparto de costes entre los miembros y garantía de la liquidez necesaria para el funcionamiento de la red.
8. Condiciones para la entrada, salida y exclusión de socios: requisitos para la entrada de nuevos socios, derechos y obligaciones del socio saliente y de la red para con él y circunstancias que justifican la expulsión de un socio que no se comporta adecuadamente.
9. Política de calidad: parámetros exigibles a los productos, servicios o conductas contempladas en el acuerdo.
10. Política de recursos humanos y atribuciones: facultades delegadas en el personal contratado y política de reclutamiento.
11. Política de comunicación interna: procedimientos y rituales de comunicación entre los socios y con respecto al personal empleado.
12. Sumisión: engarce con la autoridad en materia de conflictos; designación de un procedimiento de arbitraje o la sumisión a una autoridad judicial para casos extremos.

La determinación de estos aspectos y su interiorización por parte de todos y cada uno de los socios es lo que formaliza procedimental y objetivamente el acuerdo y se manifiesta en los *hábitos de conducta* que éstos van a adoptar a partir de su puesta en marcha. Con ello se crea un nuevo sujeto *jurídico-normativo*, una entidad emergente organizada, con sus propios derechos y obligaciones. Se trata de una comunidad cooperativa con su propia lógica interna, que hay que conocer y respetar para conseguir su viabilidad y su permanencia en el tiempo. Esta comunidad específica nace en el momento de arranque del acuerdo y se mantiene por la voluntad de los socios y por su valor real. Una vez constituida, los socios le confieren una serie de derechos que permanecen aún cuando pueda cambiar la composición individual de las empresas que lo integran. Entre éstos figuran:

- a) Imponer unos hábitos determinados de conducta a sus miembros (es el derecho más importante)
- b) ser financiado
- c) ser informado (publicidad de los hechos relevantes para el acuerdo)
- d) comunicarse de una forma determinada con él
- e) preservar su integridad mientras haya voluntad de que siga existiendo
- f) ser ampliado y fortalecido bajo unos requisitos determinados
- g) ser retribuido de manera extraordinaria en este último caso
- h) acogerse a una tercera entidad evaluadora en casos de conflicto (tribunal o corte de arbitraje)
- i) ser expurgado de miembros que no participan de la praxis cooperativa tal y como se ha definido o al menos disponer de mecanismos correctivos que preserven su integridad.

Es importante apreciar que un acuerdo de cooperación tiene la estructura de “constructo racional”. Parte de una decisión libre adoptada por las partes, pero si quiere pervivir

en el tiempo habrá de ser viable y tener una razón de ser que la haga rentable y provechosa. Y al mismo tiempo habrá de estar en conformidad con las bases ético-epistemológicas que rigen el trabajo cooperativo. Los constructos racionales de este tipo “son” en cuanto “trabajan” o “funcionan” (pura expresión del pragmatismo): en cuanto siguen métodos y pautas de trabajo perfectamente definidas y respetadas. Su ser consiste en realizarse, actuar y ser operativos.

Podría aducirse que dado que un acuerdo de cooperación no es más que un medio para que las empresas alcancen sus objetivos particulares, es absurdo hablar del propio acuerdo como de un sujeto con una lógica propia y con unos derechos particulares; en suma, como algo que es más que la suma de sus partes. Ahora bien, un par de ejemplos pueden hacer frente a esta objeción. Muestran que, por la propia naturaleza del acuerdo de cooperación empresarial, los intereses del grupo no pueden ser incompatibles (bajo una perspectiva largoplacista) con los de cada uno de los participantes.

Consideremos el caso de las centrales de compra. Una central de compras puede verse como una comunidad de empresarios que mantiene unas prácticas comunes que conforman efectivamente la central. En el RRI se introducen cláusulas en este sentido. Los asociados deben asumir la autoridad de la central y conferirle poder de representación para que negocie con los proveedores en su nombre, a pesar de que hasta que la central adquiere realmente consistencia puede haber un tiempo en el que las ventajas económicas no sean tan evidentes. Y en este contexto las empresas deben someterse a unas pautas de conducta que son realmente constitutivas de la red. Por ejemplo, cuando las empresas están obligadas a dar información a la central sobre proveedores alternativos que estén ofertando precios inferiores a los conseguidos por la propia central, lo que se pretende es que se aporte esta oferta al acervo común para que la propia central extienda esta ventaja al resto de los socios o bien para que desactive una posible práctica desleal de un proveedor avezado (quien baja hoy los precios a miembros individuales de la central para que compren individualmente, pretendiendo así conseguir el debilitamiento de la central a costa de futuros incrementos de precios que compensarán en el futuro dicha rebaja).

En cuanto el socio de la central *comprende* lo que significa estar en una comunidad, comprende también que lo legítimo es renunciar a esta ventaja inmediata a corto plazo porque sabe que a largo plazo siempre va a ser más beneficioso para el grupo, y por tanto para él mismo, acogerse a la negociación conjunta. Aparece entonces un campo valorativo que surge del grupo: lo “correcto” es lo que se sigue del “método correcto” de actuar y conocer. Esto puede parecer un sacrificio a corto plazo para el individuo, pero en realidad es un beneficio a medio y largo plazo para él. Es una opción que hace correcta, virtuosa, eventualmente beneficiosa y, sobre todo, *racional* nuestra acción.

En el caso de los consorcios de exportación, cuando una empresa comparte con otras un departamento de exportación puede estar tentada de hacer ciertas gestiones de un modo paralelo u “opaco” para el consorcio. El objetivo sería escamotear a éste las posibles comisiones o aportaciones variables a las que estaría de otra forma obligada a pagar en concepto de contribución a los gastos por resultados comerciales del consorcio. Lo beneficioso a la larga, lo correcto (en tanto que respetuoso de unas normas de las que la empresa libremente se ha dotado al incorporarse o conformar el consorcio) y, una vez más, lo *racional* es operar como miembro de una comunidad de cooperantes y renunciar al beneficio inmediato (ahorro de costes) a favor de la preservación de una forma de obrar que permita la consecución de los fines que la comunidad de cooperantes se ha propuesto. Lo racional es operar de acuerdo con la normativa comunitaria cooperativa que libremente se ha adoptado y que conforma el patrón de lo correcto.

¿Dónde queda entonces el individuo, esto es, la empresa consorciada? ¿anula este planteamiento la individualidad? La empresa es aquí responsable de mantener la praxis convenida y, en tanto que responsable, es libre *para* asumir las normas, aunque no libre *de* cumplirlas si opta libremente por integrarse en la red de cooperación. Por otro lado, el universo del individuo es preservado en todo lo que exceda del ámbito de cobertura del acuerdo. Además, es lícito que la empresa tenga sus propios intereses: pero ha de comprender que sus intereses están mejor preservados a largo plazo por la sujeción a la praxis comunitaria por la que ha optado.

En suma, la empresa (el directivo, el empresario) participa libremente en un juego *wittgensteiniano* (el juego de la cooperación como forma de discurso racional) que está sometido a unas reglas que lo definen: o acepta las reglas o no está realmente participando en el juego. Es tarea del análisis ético o epistemológico descubrir y explicitar cuáles son estas reglas para que posteriormente el cooperante, con plena conciencia de ellas, actúe en consecuencia.

Con todo lo dicho no quiere decirse que la eficacia y perdurabilidad de una red de cooperación se limite a su organización. Se ha investigado y demostrado que la estructura, fines, objetivos, medios económicos utilizados, recursos humanos empleados, naturaleza de las empresas integrantes, adecuación al mercado, etc. son factores decisivos para el éxito de un acuerdo de cooperación⁷. Una red de cooperación debe tener un valor por sí misma para ser viable. Lo que se pretende más bien señalar es que muchas veces el fracaso de una red de cooperación procede de factores humanos y culturales que son evitables en el sentido expresado.

4. EL VALOR DE LA COOPERACIÓN EN LA ACCIÓN DIRECTIVA

Hasta ahora hemos abordado el fenómeno de la cooperación fundamentalmente desde el punto de vista de la contribución de los empresarios participantes a la bondad del acuerdo. Ahora vamos a hacer el camino inverso: ¿qué puede aportar el ejercicio de la cooperación en el directivo-empresario de la PYME para la mejora de su profesionalidad e incluso para la mejora de su calidad humana?

A lo largo de la exposición ha habido un concepto decisivo que, aunque supuesto, no ha sido nombrado todavía: la *confianza*. Se trata de uno de los elementos decisivos en estos acuerdos, tanto por lo que respecta a la confianza de las empresas entre sí como de éstas con respecto al propio proyecto. Aludiendo a la confianza asumimos implícitamente que hay implicado un cierto componente moral (o al menos *práctico* en un sentido filosófico): debe haber un convencimiento por parte de los actores mismos de que el acuerdo firmado es positivo desde el punto de vista ético (es decir, hace falta que éstos piensen de él que: “es justo”, “es

bueno”, “es equitativo”, “es imparcial”, “es adecuado”, etc.). En la medida en que el acuerdo se establezca sobre bases éticamente legítimas aumentará la confianza en el proyecto y con ello sus probabilidades de éxito y desarrollo. Por añadidura, que el acuerdo sea ético en sí mismo será también relevante para su propia pervivencia (con independencia de su percepción como tal por parte de los sujetos que cooperan), pues así resistirá mejor la erosión con el tiempo a la que indefectiblemente se someten los entramados sociales defectuosamente contruidos.

Se ha dicho al inicio que, aunque se suele aceptar comúnmente que el pilar básico del sistema capitalista es la competencia feroz, en la práctica esto no es totalmente cierto: tan necesaria es la competencia como la cooperación para el nacimiento de las empresas y su posterior supervivencia. El nivel de complejidad actual de la sociedad hace que la empresa ya no pueda concebirse más como una mera “unidad de producción”, sino como una “organización” de personas o, más concretamente, como un “proyecto de cooperación”: como una entidad que debe aprovechar las capacidades humanas a la vez que ha de armonizar la voluntad de un grupo humano (Camacho et al., 2002: p. 38). Dada dicha complejidad y por lo que respecta a su entorno, la empresa, para funcionar óptimamente, necesita moverse en niveles crecientes de confianza: en sus trabajadores, en las instituciones, en la administración, en las propias empresas, etc. Y la confianza se basa no sólo en la eficacia, sino también en la justicia y en las actitudes virtuosas.

Por otro lado, oímos decir repetidamente que el directivo de empresa tiene como una de sus funciones básicas la “creación de valor”. El mundo financiero habla de “valor para el accionista”. En marketing se habla de la creación de valor para el cliente o el consumidor como la propia esencia del marketing. Desde el punto de vista de la ética empresarial, hablamos de “valor para los *stakeholders*”. ¿Cuál es la relación entre “cooperación” y “valor”?

La cooperación aporta valor a la PYME desde un punto de vista objetivo, pues permite mejorar su desempeño y contrarrestar las carencias procedentes de su reducido tamaño. Pero, además, el manejo y el fomento de la cooperación en el ámbito empresarial aportan valor moral al directivo, visto desde cualquiera de las tres perspectivas éticas más extendidas: la de la

justicia, la de la *utilidad* y la de la *virtud*. Creo de hecho que las tres son necesarias en la evaluación moral de la actuación empresarial.

Desde mi punto de vista, la **utilidad** entra a formar parte de manera inmediata en la acción directiva porque el fin primordial de la acción empresarial es la generación de resultados beneficiosos para los implicados en ésta. La naturaleza instrumental de la actividad empresarial debe traducirse en la generación de beneficios en un sentido amplio, asumiendo ciertamente que en el siglo XXI hay un consenso general en que los resultados a tener en cuenta son los que afectan a todos los implicados por la actividad de la empresa (los *stakeholders*) y no sólo a los accionistas. Imaginemos el derroche de esfuerzos y de recursos que supondría una actuación empresarial deliberadamente inútil.

La **justicia** es un valor que mide la validez de todo ámbito intersubjetivo en una sociedad avanzada. La denuncia de cualquier norma como injusta supone una desautorización automática en los ámbitos moral y legal. Vale decir que éste es el valor que mantiene y alimenta la cohesión social en un grado de máxima universalidad. El anhelo ampliamente compartido de concordia universal se basa últimamente en la aspiración a acuerdos universales, legitimados como justos por la humanidad en pleno.

Por último, la **virtud** es una aspiración humana irrenunciable, entendida como el deseo de superación que toda persona busca, bien dentro de su grupo de referencia (religión, familia, nación, colectivo, etc.) bien en su propio interior como persona. También hace referencia a la voluntad del sujeto de conformar el mundo según un ideal, propio o compartido, acerca de lo bueno.

En resumen: *la acción empresarial sin utilidad es vana, sin justicia es asocial y sin virtud deja de ser humana.*

¿Cómo mejora la práctica de la cooperación la calidad moral del directivo? Por un lado, el ejercicio de prácticas cooperativas incrementa los niveles de justicia y equidad en el ámbito del ejercicio profesional, pues habitúa al directivo y al empresario a utilizar de manera fundamental

el lenguaje y los contenidos de los derechos y de la justicia, así como a pensar en conformidad con estos términos, más allá de la lógica del puro interés. Además, el ejercicio de la cooperación es útil porque mejora la capacidad de la empresa de aportar beneficios para todos los implicados en y por el acuerdo. Y, por último, hace más virtuoso al que aprende a ejercitarla mediante una praxis continuada, pues incentiva las dinámicas de “altruismo inteligente” en busca permanente del beneficio común, más allá de conductas basadas en la rivalidad y en el propio beneficio individual.

Todo ello es especialmente relevante para la PYME, en los que la implicación personal del directivo es mucho más directa que en una gran organización, donde hay un mayor grado de dilución de la responsabilidad en el contexto del grupo. En la PYME el empresario o directivo “da más la cara” y por ello se identifica más con los proyectos y con los compromisos asumidos.

5. CONCLUSIONES

Los acuerdos de cooperación empresarial gozan de una lógica y una dinámica propias que el directivo y empresario deben comprender adecuadamente de forma previa y como condición necesaria para el éxito de la iniciativa.

En particular es de especial relevancia la identificación de los hábitos correctos de conducta sostenidos en el medio y el largo plazo como principal factor para la eficacia de un acuerdo de esta naturaleza.

La cooperación empresarial nos descubre un ámbito de interacción moral que pone de manifiesto una racionalidad compartida sobre la que construir proyectos basados en el interés común. Se abren así nuevos horizontes para la renovación de una ética empresarial que ya no se limita a buscar la excelencia individual de los empresarios sino que busca la excelencia moral de sus alianzas o estrategias de cooperación.

Justicia, utilidad y virtud coinciden en el ejercicio de la cooperación en el ámbito empresarial y nos colocan en un mundo mejor. El ejercicio de la cooperación empresarial implica incrementar valores positivos y bajar niveles de rivalidad en el directivo y profesional de la empresa: creación conjunta de valor bajo la perspectiva del yo-gano tú-ganas, frente al yo-gano tú-pierdes.

Sería interesante investigar otros procesos empresariales de posible carácter colaborativo en las PYME (relación proveedor-cliente, empresa-consumidor, directivos-empleados, etc.) con el fin de ahondar en la comprensión de la naturaleza de la relación y mejorar con ello los niveles éticos de la actividad empresarial.

6. BIBLIOGRAFIA

- Camacho, I.-Fernández, J.L.-Miralles, J.: 2002, *Ética de la Empresa*, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Cámara de Comercio de Valencia –COPUT: 1997, *Los Consorcios de Transporte*, Cámara de Comercio de Valencia-COPUT, Valencia. Texto redactado por David Carnicer y Julio Perete.
- Carnicer, D. (2003): *Comunidad y Cooperación en C.S.Peirce: Lectura ética del Sentido Común Crítico*, tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana: 1995, *Formas agrupadas para exportar: Los Consorcios de Exportación*, Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana, Valencia. Texto redactado por David Carnicer y Julio Perete.
- Chaves, R.: 1999, “Creadores de redes empresariales. Las políticas de promoción de la cooperación empresarial”, *Economía Industrial*, nº 329.
- Dirección General de Transportes por Carretera: 2002, *Centrales de Compra y Comercialización*, Ministerio de Fomento, Centro de Publicaciones, 2002.
- Francés, P., Borrego, A. y Velayos, C.: 2003, *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*, Pirámide, Madrid.
- López, M.A.: 1999, *Coaliciones horizontales de venta para el desarrollo de mercados*

internacionales: Análisis de sus características e incidencia de los factores de ámbito interno sobre su desempeño, tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.

- Peirce, C.S.: 1931-1958, *Collected Papers*, vols. 1-8, C. Hartshorne, P. Weiss y A.W. Burks (eds.), Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Peirce, C.S.: 1988, *El hombre, un signo (El pragmatismo de Peirce)*, José Vericat (ed.), Crítica, Barcelona.

¹ Algunas partes de este trabajo han sido presentadas en forma de seminario en el Grupo de Estudios Peirceanos de la Universidad de Navarra. Agradezco los valiosos comentarios de los participantes.

² Por ejemplo, el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), entidad dependiente del Ministerio de Comercio español, tiene un programa de ayudas que subvenciona desde 1985 los primeros años de vida de un consorcio de exportación, tanto los gastos de constitución como los gastos de funcionamiento, de promoción, de asesoramiento, filiales y sucursales en el exterior, etc. (ver www.icex.es). Hay, como éste, múltiples programas de apoyo económico tanto estatales como autonómicos, que incentivan la generación de acuerdos de cooperación entre empresas. También hay ayudas autonómicas para incentivar la cooperación e incluso fondos de la Unión Europea.

³ En una encuesta realizada para la Cámara de Comercio de Valencia a empresas integradas en consorcios de exportación en 1999, el 37% de éstas indicaban las “dificultades de la asociación” como la principal fuente de problemas en su consorcio, a cierta distancia del segundo problema (el gerente) con un 24% (Fuente: Cámara de Comercio de Valencia).

⁴ Entre estos programas pueden señalarse el Programa de Creación de Consorcios de Exportación de la Cámara de Comercio de Valencia o el Programa de Creación de Consorcios de Transporte de la misma entidad, ambos a cargo del autor de esta comunicación y que suelen ponerse habitualmente como referencia de programas exitosos y modélicos de incentivación pública de acuerdos de cooperación (ver Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana, 1995; Cámara de Comercio de Valencia, 1997; Chaves, 1999 y Dirección General de Transportes por Carretera, 2002).

⁵ Este tema está más desarrollado en Carnicer, 2003.

⁶ Ver características fundamentales de la naturaleza de los códigos éticos en Francés, 2003 (especialmente cap. 3).

⁷ Ver, por ejemplo, López, 1999.