

ESTUDIO DELPHI SOBRE EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES: COOPERATIVISMO Y OTROS MODELOS

Introducción y antecedente

La **Organización de las Naciones Unidas (ONU)** ha proclamado 2012 como **Año Internacional de las Cooperativas** a nivel mundial con el objetivo de crear mayor conciencia del público sobre la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social, y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

El presente **estudio DELPHI** se realiza en el marco de este Año Internacional de las Cooperativas 2012 de las Naciones Unidas, como una investigación que promueva el debate y la reflexión sobre el futuro de las organizaciones empresariales en general y sobre las cooperativas en particular, de cara a poder determinar los factores clave del modelo de las cooperativas del futuro y ratificar por parte de un panel de expertos internacionales las hipótesis de evolución futura más probables para dichos factores, a largo plazo.

El estudio se abre tanto a expertos internacionales en la materia a través de la red de Nodos del **PROYECTO MILLENNIUM** a nivel mundial, como a agentes relevantes a nivel internacional que tengan relación con el mundo cooperativo o estén vinculados a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y los organismos gubernamentales.

El **PROYECTO MILLENNIUM** es un think tank global fundado en 1996 que vincula internacionalmente expertos de corporaciones, universidades, ONGs, agencias de la ONU y gobiernos vía más de 40 nodos alrededor del mundo en un proceso participativo y que explora como hacer frente a los retos globales y construir así un futuro mejor, a través del uso de herramientas de prospectiva.

Metodología

El método **Delphi** tiene como finalidad poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos. El objetivo más frecuente de los estudios Delphi es el de aportar claridad a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de contribuir a la toma de decisiones.

La técnica ha conocido diferentes versiones, nosotros utilizaremos aquí la que ha sido más utilizada en el marco del Proyecto MILLENNIUM, es decir, la denominada "**Real Time Delphi**". En las Delphi clásicas, los juicios recogidos en una ronda son retroalimentados a los participantes en rondas subsiguientes. Por el contrario, las Delphi en Tiempo Real no tienen rondas y las respuestas generadas son retroalimentadas a los participantes en tiempo real. Como en la Delphi clásica, los participantes permanecen anónimos unos con otros y pueden omitir cualquier pregunta que deseen. Se preserva el anonimato y ninguna de las respuestas es atribuida a nadie.

El **análisis de tendencias** realizado previo a esta encuesta dibuja un futuro en el que continuarán las importantes transformaciones y mutaciones que se están produciendo en el mundo económico en general y por ende, en el entorno de las organizaciones y las empresas en particular. Las variables relevantes para el futuro de las organizaciones y empresas son numerosas, pero las más importantes que se han identificado en el análisis de tendencias se señalan a continuación, en función de los siguientes ámbitos:

ÁMBITO 1: ENTORNO Y MERCADOS

ÁMBITO 2: LA EMPRESA

ÁMBITO 3: MERCADO DE TRABAJO

ÁMBITO 4: OTRAS VARIABLES

Para cada uno de esas variables, se han formulado una serie de **hipótesis de futuro (a 2020-2030)**, que son la base del cuestionario Delphi a expertos que se presenta a continuación.

A la hora de formular las hipótesis, se ha realizado un **análisis documental** de las principales investigaciones y estudios existentes de fuentes relevantes en cada una de las variables analizadas, de manera que sólo se han incluido hipótesis que estuvieran documentadas en tales estudios, evitando así hipótesis no contrastadas. Ello supone que las hipótesis pueden resultar algo limitadas en algunos casos, dado que se ha priorizado la fiabilidad de las fuentes frente a la exhaustividad de su alcance, aunque los participantes han tenido la oportunidad de enriquecer estos alcances realizando aportaciones y matizaciones en el apartado de comentarios dispuesto en cada pregunta.

En lo que se refiere a los **participantes**, más de 100 expertos de todo el mundo han participado en este estudio Delphi, siendo muy variada su procedencia geográfica, experiencia profesional y sector de actividad. El estudio se ha desarrollado entre el 23 de Febrero y el 15 de Abril de 2012.



Global Expert Studies

Using Real Time Delphi

Future of Business Organisations Futuro de las Organizaciones Empresariales

Delphi on the Future of Business Organisations: Cooperativism and other Models Delphi Sobre el Futuro de las Organizaciones Empresariales: Cooperativismo y otros Modelos

To see a reference paper on this topic [click here](#) (use your browser's back arrow to return here)

Please answer the questions in the form below. When you return please enter as a returning participant AND use this email address: millennium-project@igc.org AND this study code: [orgs](#). This study is scheduled to close on 2012-05-15..

[By pass introduction](#)

This DELPHI study is being carried out within the framework of the International Year of Cooperatives 2012, as research that will stimulate debate and reflection on the future of business organisations in general and on cooperatives in particular, in order to be able to determine key factors for a future cooperative model. For each one of these variables, a series of hypotheses for the future have been formulated (to 2020-2030), these are used as the basis for the Delphi questionnaire presented below. When formulating the hypotheses, a documentary analysis was made of the main existing research and studies from sources relating to each one of the analysed variables, only hypotheses that were documented in those studies have been included, so avoiding untested hypotheses. This means that the hypotheses may be somewhat limited in some cases, given that the reliability of the sources has been prioritised over the exhaustiveness of its scope, although the participants have the chance to enrich these scopes by making contributions and points in the comments section provided for each question.

El presente estudio DELPHI se realiza en el marco del Año Internacional de las Cooperativas 2012, como una investigación que promueva el debate y la reflexión sobre el futuro de las organizaciones empresariales en general y sobre las cooperativas en particular, de cara a poder determinar los factores clave del modelo de las cooperativas del futuro. Para cada uno de esas variables, se han formulado una serie de hipótesis de futuro (a 2020-2030), que son la base del cuestionario Delphi a expertos que se presenta a continuación. A la hora de formular las hipótesis, se ha realizado un análisis documental de las principales investigaciones y estudios existentes de fuentes relevantes en cada una de las variables analizadas, de manera que sólo se han incluido hipótesis que estuvieran documentadas en tales estudios, evitando así hipótesis no contrastadas. Ello supone que las hipótesis pueden resultar algo limitadas en algunos casos, dado que se ha priorizado la fiabilidad de las fuentes frente a la exhaustividad de su alcance, aunque los participantes tienen la oportunidad de enriquecer estos alcances realizando aportaciones y matizaciones en el apartado de comentarios dispuesto en cada pregunta.

The trend analysis carried out prior to this survey describes a future in which significant changes and mutations will continue to take place in the economic world in general and, therefore, in the organisation and company environment in particular. Variables relevant to the future of organisations and companies are numerous, but the most important identified in the trend analysis are included in this questionnaire, grouped in the fields indicated below.

El análisis de tendencias realizado previo a esta encuesta dibuja un futuro en el que continuarán las importantes transformaciones y mutaciones que se están produciendo en el mundo económico en general y por ende, en el entorno de las organizaciones y las empresas en particular. Las variables relevantes para el futuro de las organizaciones y empresas son numerosas, pero las más importantes que se han identificado en el análisis de tendencias se señalan a continuación, en función de los siguientes ámbitos:

[FIELD/ÁMBITO 1: Environment and Markets / Entorno y Mercados](#)
[FIELD/ÁMBITO 2: Business Management / La Empresa](#)
[FIELD/ÁMBITO 3: Job Market / Mercado de Trabajo](#)
[FIELD/ÁMBITO 4: Quantitative Variables / Variables Cuantitativas](#)

When filling out the questionnaire, you may omit any questions you wish and you do not have to complete the whole questionnaire in one visit. When you return to the questionnaire, you will see your previous answers, which you can edit or add to them as you wish, and also the answers by other participants and the averages of ratings. You can submit your responses by clicking on "Submit this page" button that are in the rows, for submitting your entries thus far, or at the end of the form, for submitting all the responses at once. You are encouraged to return often, but please plan to complete your input before March 31, 2012.

Al completar el cuestionario, usted puede omitir cualquier pregunta que desee y no tiene que terminar el cuestionario entero en una visita. Cuando usted vuelve al cuestionario, verá sus respuestas anteriores, que puede corregir o ampliar como usted desee, y también las respuestas de otros participantes y las medias de valoraciones. Puede enviar sus respuestas pulsando el botón "Submit this page" (enviar esta página) que está en cada línea, para enviar sus respuestas hasta ese momento, o al final del formulario, para enviar todas las respuestas de una vez. Le animamos a volver al cuestionario a menudo, pero tenga previsto por favor completar su cuestionario antes del 2012-05-15.

Please return to the questionnaire often. When you return please enter as a returning participant AND use this email address: millennium-project@igc.org AND this study code: [orgs](#).

Please remember to press **SUBMIT** at end of questionnaire.

Questionnaire

Questions	Probability and time of occurrence Probabilidad y horizonte de ocurrencia	Impact to the future of business organizations Impacto en el futuro de las organizaciones empresariales	Impact to the future of cooperatives Impacto en el futuro de las cooperativas
<p>1</p> <p>Globalisation will continue, with a growth of exports and of Direct Foreign Investment (DFI) greater than that of GDP. La globalización continuará, con un crecimiento de las exportaciones y de la Inversión Extranjera Directa (IED) mayor que el del PIB.</p> <p>(details)</p> <p style="text-align: center;">Submit this page</p>	<p>75</p> <p>Probability of occurrence by 2030 (1 to 100) Probabilidad de ocurrencia antes de 2030(1 a 100) (67.6) (96)</p> <p>1</p> <p>Importance to improving the standard of living (1=low; 10=high) Importancia para la mejora del nivel de vida (1=bajo; 10=alto) (11) (96)</p> <p>8</p> <p>Your knowledge/expertise concerning this issue (1=none; 10=high) Su conocimiento y/o experiencia con el tema (0=ningunos; 10=experto) (6.7) (96)</p> <p>Reasons for your answer Explicación de su respuesta click here; hacer click aquí</p>	<p>How large will be the impact for enterprises? (1 to 10; 10=huge) ¿Cómo de grande será el impacto para las empresas? (1 a 10; 10=enorme)</p> <p style="text-align: center;"><input type="text" value="8"/></p> <p>Changes are OK Average: 8.2 (95)</p> <p>Reasons for your answer Explicación de su respuesta click here; hacer click aquí</p>	<p>How large will be the impact for cooperatives? (1 to 10; 10=huge) ¿Cómo de grande será el impacto para las cooperativas? (1 a 10; 10=enorme)</p> <p style="text-align: center;"><input type="text" value="3"/></p> <p>Changes are OK Average: 8.3 (93)</p> <p>Reasons for your answer Explicación de su respuesta click here; hacer click aquí</p>
<p>2</p> <p>New definitions of GDP will be developed that will include all kinds of aspects relating to national well-being: energy, materials, eco-systems, social and human capital, etc. Se desarrollarán nuevas definiciones del PIB que incluyan todo tipo de aspectos del bienestar nacional: energía, materiales, ecosistemas, capital social y humano, etc.</p> <p>(details)</p> <p style="text-align: center;">Submit this page</p>	<p>99</p> <p>Probability of occurrence by 2030 (1 to 100) Probabilidad de ocurrencia antes de 2030(1 a 100) (67.2) (99)</p> <p>9</p> <p>Importance to improving the standard of living (1=low; 10=high) Importancia para la mejora del nivel de vida (1=bajo; 10=alto) (14) (99)</p> <p>9</p> <p>Your knowledge/expertise concerning this issue (1=none; 10=high) Su conocimiento y/o experiencia con el tema (0=ningunos; 10=experto) (7.3) (99)</p> <p>Reasons for your answer Explicación de su respuesta click here; hacer click aquí</p>	<p>How large will be the impact for enterprises? (1 to 10; 10=huge) ¿Cómo de grande será el impacto para las empresas? (1 a 10; 10=enorme)</p> <p style="text-align: center;"><input type="text" value="9"/></p> <p>Changes are OK Average: 6.5 (96)</p> <p>Reasons for your answer Explicación de su respuesta click here; hacer click aquí</p>	<p>How large will be the impact for cooperatives? (1 to 10; 10=huge) ¿Cómo de grande será el impacto para las cooperativas? (1 a 10; 10=enorme)</p> <p style="text-align: center;"><input type="text" value="9"/></p> <p>Changes are OK Average: 6.7 (95)</p> <p>Reasons for your answer Explicación de su respuesta click here; hacer click aquí</p>

Resultados

ENTORNO Y MERCADOS

Tal y como muestran los resultados obtenidos, los actuales **movimientos y transformaciones** que se están produciendo, y los que se espera que se produzcan en los próximos años y décadas en relación a la **globalización, crecimiento de los países emergentes y consecuente incremento de la competencia mundial**, tendrán un importante impacto sobre el futuro de las organizaciones empresariales. En este sentido, si bien la valoración de este impacto puede variar en el caso del futuro de las cooperativas, se observa como este impacto también será importante sobre éstas últimas.

Las diversas respuestas recogidas muestran como en las próximas dos décadas, los **principales sectores con mayor desarrollo en el futuro** serán aquellos relacionados con la industria aeroespacial, salud y seguridad, medioambiente y cambio climático, energía, movilidad sostenible y transporte, y otras industrias ligadas a la química, ingeniería y

agroalimentación. Se añaden el sector de la educación y los sectores culturales, de deportes y entretenimientos.

En cuanto a los **sectores asociados a las tecnologías de futuro**, destacan asimismo la nanotecnología, micro y nano electrónica, biotecnología, fotónica, nuevos materiales y tecnologías avanzadas de fabricación. Así, la probabilidad de que esta hipótesis ocurra en los próximos años, es de un 80% según los expertos que han participado en el estudio. Se incluyen asimismo las **industrias y servicios de las TICs que darán soporte al resto de industrias y sectores**. En este sentido, se hace especial hincapié en **nuevos desarrollos en el ámbito tecnológico**, no existentes en la actualidad, que verán la luz en los próximos años; de hecho, se considera que muchos de los productos y servicios que estarán disponibles en el año 2030 no están creados todavía, lo que supondrá un importante reto para las empresas.

El análisis muestra como la **evolución de los principales sectores de futuro** descritos anteriormente con la mayor probabilidad de ocurrencia de acuerdo a los expertos consultados, tendrá un importante impacto sobre las organizaciones empresariales en su conjunto. Esta variable alcanza una puntuación del 8,41 sobre una escala de 10; la puntuación más alta de las variables identificadas en este ámbito. Seguidamente, el **establecimiento de partenariados y redes de cooperación para el desarrollo tecnológico y realización de inversiones en I+D** también se considera que tendrá un gran impacto sobre estas organizaciones (8,29 sobre 10), al igual que la **continuación de la globalización y el crecimiento de las exportaciones y de la Inversión Extranjera Directa** (8,17 sobre 10).

En cuanto al impacto diferencial en las cooperativas, destacan especialmente el **establecimiento de un marco de cooperación efectivo y capacitador entre el sector público y privado**, el **desarrollo de la biotecnología de los países en desarrollo en relación a la agricultura y a la industria** y el **gap existente entre países ricos y pobres y el papel del sector sin ánimo de lucro**.

Estas variables relevantes para las cooperativas se configuran además como una de las variables que mayor contribución tendrán a la mejora de la calidad de vida de las personas, en comparación con las variables vinculadas al resto de organizaciones empresariales. Además de estas, entre las variables con mayor impacto sobre las cooperativas y un mayor impacto sobre la mejora de la calidad de vida, destacan el **establecimiento de partenariados y redes de cooperación** y el **incremento del poder adquisitivo de los países en desarrollo**, tal y como se observa la siguiente tabla comparativa.

IMPACTO SOBRE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA	IMPACTO SOBRE LAS COOPERATIVAS	IMPACTO SOBRE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES
Gap existente entre países ricos y pobres y el papel del sector sin ánimo de lucro	Establecimiento de partenariados y redes de cooperación	Evolución de los principales sectores de futuro
Reducción del gap existente entre éstos en cuanto al cuidado de la salud	Evolución de los principales sectores de futuro	Establecimiento de partenariados y redes de cooperación
Gap en el nivel de alfabetismo entre hombres y mujeres en los países en desarrollo	Globalización y el crecimiento de las exportaciones y de la Inversión Extranjera Directa	Globalización y el crecimiento de las exportaciones y de la Inversión Extranjera Directa
Diferencias existentes en la capacidad de innovar entre países ricos y pobres	Incremento del poder adquisitivo	Incremento del poder adquisitivo
Crecimiento del PIB y de las exportaciones mundiales de los países sudamericanos	Establecimiento de un marco de cooperación efectivo y capacitador entre el sector público y privado	Rapidez del crecimiento del PIB de los países en desarrollo
Desarrollo de la biotecnología de los países en desarrollo en relación a la agricultura y a la industria	Rapidez del crecimiento del PIB de los países en desarrollo	Crecimiento de los países BRIC
Evolución de los principales sectores de futuro	Atractivo de aquellos países de mayor crecimiento demográfico y de renta per cápita	Mayor intensidad en el nivel de proteccionismo
Establecimiento de un marco de cooperación efectivo y capacitador entre el sector público y privado	Desarrollo de la biotecnología de los países en desarrollo en relación a la agricultura y a la industria	Atractivo de aquellos países de mayor crecimiento demográfico y de renta per cápita
Incremento del poder adquisitivo	Gap existente entre países ricos y pobres y el papel del sector sin ánimo de lucro	Crecimiento del PIB de los países "Next Eleven"
Nuevas definiciones del PIB	Mayor intensidad en el nivel de proteccionismo	Incremento del PIB de China

EMPRESA

Según los expertos consultados, y con una probabilidad de ocurrencia del 81%, **la empresa del futuro necesitará establecer un sistema en red que convine el conocimiento** de diversas y diferentes áreas de una manera eficiente y actualizada, por lo que la apertura al conocimiento de otros, el compartir el conocimiento y la creación de conocimientos comunes se convertirán en objetivos prioritarios. Asimismo, este colectivo de expertos considera que **India seguirá manteniendo su liderazgo mundial en el Outsourcing de Tecnologías de la Información**, asignándole a esta hipótesis una probabilidad de ocurrencia del 79%. No obstante, de acuerdo a los comentarios recibidos, habrá que considerar la inclusión de otros países debido a la creciente competencia.

La **participación financiera de los trabajadores** ayudará a las organizaciones a mejorar su competitividad, además de garantizar un futuro sostenible. En este sentido, se considera que además del vínculo financiero, es necesaria una participación efectiva de trabajador y del trabajador-accionista en la empresa. Destacan también los **cambios importantes en el consumidor del futuro**, debido al surgimiento de una nueva clase media en las economías emergentes, el criterio de sostenibilidad y el desarrollo tecnológico. Otra de las variables fundamentales se refiere a la **evolución de los modelos de negocio como consecuencia de un capital más caro y menos abundante**, como resultado a su vez del incremento de los tipos de interés reales a largo plazo por las diferencias entre la demanda de capital y la oferta de ahorro. Por último, se resalta la **importancia de los factores extra-financieros** y la consecuente misión de maximizar las expectativas de valor en el medio y largo plazo.

El ámbito de la empresa establece también una clara diferenciación del impacto en las cooperativas respecto al impacto en el resto de organizaciones empresariales. Las personas participantes en el estudio han considerado la variable relativa al **desarrollo de la gestión por comprensión como diferenciada de la gestión por objetivos o autoridad**, como la variable con mayor impacto sobre las cooperativas. Destaca también por su impacto diferencial en las cooperativas la variable que afirma que podría darse **un mayor desarrollo de la figura de las cooperativas en ámbitos de la energía, salud, movilidad y el sector financiero, además de buscar "el tamaño de empresa adecuado" en lugar de "crecer más o morir"**.

En cuanto a la contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas, las variables claramente vinculadas a las cooperativas vuelven a destacar entre las que mayor contribución tienen, tales como **un mayor desarrollo de**

la figura de las cooperativas en ámbitos de la energía, salud, movilidad y el sector financiero o la **participación financiera de los trabajadores**.

MERCADO DE TRABAJO

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario Delphi, se observa como en los próximos cerca de 20 años, la hipótesis con mayor probabilidad de ocurrencia es la que afirma que **el reclutamiento de profesionales se realizará a través de las redes sociales**, con un menor coste y gran calidad. Según el colectivo de expertos participantes, existe una probabilidad del 85% de que así ocurra. Asimismo, según este mismo colectivo, es altamente probable (con un 81%) que **la globalización del mercado de trabajo dé lugar a una migración de trabajadores a lugares con mercados de trabajo atractivos**, produciéndose en algunos países el fenómeno de "atracción de talento", mientras que en otros se encontrarán con la problemática de "fuga de cerebros".

Asimismo, esta última variable de la **globalización del mercado de trabajo** es la que tendrá mayor impacto en el futuro de las organizaciones. Le siguen muy de cerca y con la misma valoración de 7,44 puntos, por una parte, una variable muy relacionada con esta temática, relativa al **desarrollo de estrategias de atracción del talento enfocadas a nivel mundial**, además de la variable que incluye el concepto de **"flexi-time" en relación a la conciliación**.

Respecto al elemento diferenciador en las cooperativas, las variables con mayor impacto en las cooperativas (**conciliación y el concepto de "flexi-time", migración de trabajadores como consecuencia de la globalización del mercado de trabajo o la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito educativo**) son las que tendrán una mayor contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas en general, como ocurre en los otros ámbitos estudiados.

OTRAS VARIABLES

Finalmente, este cuarto ámbito analiza las principales ideas recogidas en torno a **otros desarrollos que podrían afectar los progresos de las organizaciones empresariales del futuro, considerando su impacto en las cooperativas**, además de **otras variables que deben considerarse al determinar las tendencias para las cooperativas**.

De forma generalizada, se identifican directamente aquellos desarrollos con un enfoque ético y de valores por su mayor impacto en las organizaciones

cooperativas. Estos valores se relacionan con la **gestión democrática e igualdad de derechos, la responsabilidad social y compromiso con la sostenibilidad, los valores solidarios y el comercio justo**. Asimismo, se considera que el desarrollo de las propias cooperativas puede suponer un fuerte impulso al empleo y al desarrollo, principalmente en los países menos desarrollados, por lo que el cooperativismo se considera como una opción de futuro que se incrementará significativamente en los países emergentes.

Conclusiones

Estos resultados vienen a confirmar la hipótesis del valor diferencial de las cooperativas en el futuro de las organizaciones empresariales. Si bien las cooperativas afrontan unos retos similares al del resto de organizaciones empresariales en un mundo cada vez más globalizado, interdependiente, abierto y competitivo, su **aportación al bienestar de las personas y a su calidad de vida es claramente mayor** y constituyen por tanto una herramienta eficaz para el progreso de los países en desarrollo y la consiguiente reducción de las diferencias actuales entre países ricos y pobres.

Como señala en eslogan de la ONU para el Año Internacional de las Cooperativas, este estudio Delphi ratifica que **“Las empresas cooperativas ayudan a crear un mundo mejor”**.

Agradecimientos

Este estudio ha sido promovido por el Nodo del Proyecto Millennium en España (www.proyctomilenio.org) y ha sido desarrollado en cooperación entre PROSPEKTIKER (www.prospektiker.es), LKS (www.lks.es) y MONDRAGON Corporación (www.mondragon-corporation.com).

El Nodo del Proyecto Millennium en España quiere dar las gracias a todos los expertos que han participado en el Estudio Delphi en Tiempo Real. Para más información, se ruega contactar con Ibon Zugasti, Presidente del Nodo del Proyecto Millennium en España en i.zugasti@prospektiker.es