



W  
28  
(8832)

Documento de Trabajo

8 8 3 2

**"EL PROBLEMA DE LA DOBLE CONDICION DE LOS  
SOCIOS-TRABAJADORES [SOCIOS PROVEEDORES Y  
SOCIOS-CONSUMIDORES] ANTE LA GERENCIA DE  
LA EMPRESA COOPERATIVA.**

**(La participación de los socios en la gestión  
de la Empresa Cooperativa)"**

Carlos García-Gutiérrez Fernández

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES.- UNIVERSIDAD COMPLUTENSE

- Campus de Somosaguas - 28023 - MADRID

## GUION

## 1.- INTRODUCCION

1.1.- Objetivo del trabajo.

1.2.- Premisas.

## 2.- LA EMPRESA

2.1.- Concepto.

2.2.- Organización de empresarios.

2.2.1.- La condición o la cualidad de empresario.

## 3.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA

3.1.- La eficiencia en el comportamiento.

3.1.1.- La supervivencia.

## 4.- ESTRUCTURA DE PODER EN LA EMPRESA

4.1.- La organización.

4.2.- La administración.

4.2.1.- Los puestos de trabajo.

4.2.1.1.- El poder de decisión.

4.2.1.2.- La aceptación de autoridades.

4.2.1.2.1.- El concepto de autoridad.

4.2.1.2.1.1.- Diferentes tipos de autoridad.

4.3.- La dirección.

4.3.1.- El proceso de dirección en la empresa. Descripción.

4.4.- La gestión.

4.4.1.- La participación en la gestión.

4.4.1.1.- La función de los gestores.

4.4.1.1.1.- Algunas matizaciones de importancia.

4.4.1.1.1.1.- La responsabilidad y la profesionalidad.

4.4.1.1.1.2.- Los cargos de representación y los puestos de trabajo.

4.4.1.2.- Conflicto de poder.

4.4.1.2.1.- La toma de decisiones en el ámbito de la empresa.

4.4.1.2.2.- La toma de decisiones en el puesto de trabajo.

4.4.1.2.2.1.- La función de gestión de los trabajadores en su ámbito de actuación.

4.4.1.2.2.2.- Participación en el puesto de trabajo por razón del grado de libertad.

## 5.- LA EMPRESA COOPERATIVA: CONCEPTO

5.1.- Los principios cooperativos.

5.2.- Los socios participantes en los tres tipos de flujos de la empresa.

5.2.1.- reales.

5.2.2.- financieros.

5.2.3.- informativo-decisionales.

5.3.- Compensación de la participación en los flujos de la empresa.

5.3.1.- reales.

5.3.2.- financieros.

5.3.3.- Informativo-decisionales.

5.4.- La empresa cooperativa: empresa de participación.

5.4.1.- El trabajador como empresario.

## 6.- LA PARTICIPACION EN LA EMPRESA COOPERATIVA

6.1.- Concepto.

6.2.- Fundamento de la participación:

6.2.1.- Derecho a la participación: compensación de alguna aportación valuable con riesgo.

6.2.2.- Obligación consecuente de participar.

6.2.2.1.- Y la participación también es una necesidad.

6.3.- La base de la participación.

6.3.1.- La democracia: sistema político.

6.3.1.1.- La democracia industrial.

6.3.1.1.1.- Referencia histórica. Los sindicatos.

6.4.- Grupos interesados en participar en la empresa.

6.4.1.- Tipos de participación:

6.4.1.1.- económica.

6.4.1.2.- política.

6.4.2.- Organos de participación según los grupos.

6.4.2.1.- La Asamblea o Junta General de socios.

6.4.2.2.- El Consejo Rector o de Administración.

6.4.2.3.- El Comité de Empresa.

6.5.- La doble condición socio-trabajador (en general: socio-participante en el proceso productivo).

6.6.- La participación proceso eficiente.

6.6.1.- Requerimientos para la participación.

6.6.1.1.- La información.

6.6.1.2.- La comunicación: transmisión de información.

6.6.1.3.- La educación y la formación.

6.6.2.- Mecanismos para adquirirlos.

6.6.2.1.- La asunción de la tarea productiva como una  
tarea empresarial.

6.6.2.1.1.- Destreza-dominio-conocimiento-profesionalidad.

6.6.2.1.2.- Implicaciones empresariales:  
riesgo-compensación.

6.6.2.2.- La aplicación de los principios cooperativos.

6.6.2.2.1.- Un hombre-un voto (democracia).

6.6.2.2.2.- Educación.

6.6.2.2.3.- Intercooperación.

6.6.2.3.- La rotación en los órganos políticos de  
participación.

-Asamblea General.

-Consejo Rector.

-Comité de Recursos.

-Interventores de empresa.

-Comisiones "ad hoc".

-Comité de Empresa.

6.6.2.3.1.- La implantación de mecanismos de  
incompatibilidad de ocupar cargos de  
representación y funciones ejecutivas,  
así como estar en más de un órgano  
político de representación.

6.6.2.4.- El establecimiento de unidades de trabajo.

6.6.2.4.1.- La idea de "comunidad humana de  
trabajo".

6.6.2.4.1.- Competencia en el sentido de  
eficiencia.

6.6.3.- Un ejemplo de participación en la gestión.

7.- CONCLUSIONES

8.- BIBLIOGRAFIA

NOTA.- Las expresiones entre corchetes se refieren a artículos de la  
Ley 3/1987, de 2 de abril de 1987, General de Cooperativas.



## 1.- INTRODUCCION

En este trabajo se analizan los conflictos entre, de un lado, la dirección-gestión en la empresa cooperativa, y de otro lado, la capacidad de tomar decisiones de los miembros de la misma en tanto que socios, aún cuando no ocupen puestos directivo-gerenciales; puestos, estos últimos, que, por su naturaleza, son ocupados por personas cuya tarea es precisamente la de tomar decisiones. Dicho de otro modo, se estudia el conflicto entre las decisiones de los profesionales de las mismas -directivos y gerentes- y las de los socios -detentadores del poder de fijar objetivos-.

### 1.1.- Objetivo del trabajo.

El propósito de este trabajo es el de poner de manifiesto a la gerencia en la empresa cooperativa como una tarea más a desarrollar, por tanto, como una función que no conlleva más poder que cualquiera otra puesto; precisamente aunque suponga una permanente toma de decisiones sobre el conjunto de la empresa. En todo caso, para abordar este asunto, hay que analizar con cierto detenimiento: el concepto de empresa, sus objetivos, la estructura de poder, y también el concepto de participación en la empresa cooperativa.

## 1.2.- Premisas.

a) Este estudio es un tratamiento teórico; una propuesta que debe ser matizada. No es aplicable a cualquier empresa cooperativa, solo a cooperativas en las que este problema se manifiesta con más virulencia: las pequeñas y medianas. La discusión sobre este asunto aplicada al caso de la empresa cooperativa de gran tamaño conlleva otro planteamiento que excede el ámbito de este trabajo.

b) El punto de vista con el que se ha abordado el análisis se enmarca en el ámbito de la denominada Teoría de la Organización, sin olvidar referencias a la norma reguladora de las empresas cooperativas.

## 2.- LA EMPRESA

### 2.1.- Concepto.

Una empresa es una organización socioeconómica -pero también política, jurídica, tecnológica y de otros órdenes-, que se ocupa de aumentar la utilidad de los bienes y servicios. Y esto se realiza mediante de la función de producción y distribución de los productos; para lo cual, previamente, se provee de diversos factores productivos que, coordinadamente, consume.

La función de producción es característica de la empresa, y sólo de la empresa, ya que es el único tipo de organización que la desempeña. Efectivamente, la empresa es la única clase de organización que desarrolla tres tipos de flujos interdependientes que se verifican precisamente como consecuencia de la función que le es propia, a saber:

- a) los flujos reales, de bienes y servicios, que entran en la empresa como factores de producción, incrementan su utilidad -precisamente a través del proceso de producción- y salen de la empresa como productos a través del proceso de distribución;
- b) los flujos financieros -que son la otra cara de los flujos reales-, de cobros -por ingresos y financiaciones- y de pagos -por gastos e inversiones-;
- c) y, finalmente, y precisamente para que los dos anteriores tipos de flujos tengan lugar, los flujos de información-decisión.

La posibilidad de concebir a la empresa como estructura de poder u organización se deriva de la necesidad de participar en estos tres tipos de flujos.

Así pues la empresa queda caracterizada como un organismo vivo y muy complejo, por cuanto que está determinada por aspectos técnicos, tecnológicos, humanos -individuales y de grupo-, financieros, de producto, comerciales, administrativos, organizativos, etcétera. Y además por cuanto que está condicionada permanentemente por su relación constante con esos muchos grupos internos y externos a la empresa que perturban su funcionamiento intrínseco, a saber: los clientes; los competidores; los proveedores de materiales, de servicios, de recursos

financieros; los entes públicos; los ciudadanos. Y también, además, por cuanto que está condicionada por determinadas instituciones: el marco legal y la cultura dominante.

## 2.2.- Organización de empresarios.

Todas las empresas pertenecen jurídicamente a sus socios -o a su propietario en el caso de empresario individual- pero económicamente son de sus empresarios.

### 2.2.1.- La condición o la cualidad de empresario.

Empresario es el que hace empresa, emprende algo, acomete o pone en marcha un proceso productivo, por sencillo que sea; o más generalmente una empresa. Lleva a la práctica iniciativas, aglutina factores productivos, creando oportunidades, ideando productos nuevos, implanta innovaciones en los procesos productivos, se anticipa al mercado, busca nuevas oportunidades, etcétera; todo lo cual resulta satisfactorio y gratificante. Y todo esto lo hace, casi siempre, participando fehacientemente en alguno o algunos de los flujos descritos más arriba, -en cuyo caso se convierten en parte más o menos importante -dependiendo de las circunstancias-, de la organización. Pero, además, coordina las aportaciones de otros miembros de la organización a los flujos de la empresa.

Por lo tanto, en la empresa todos pueden ser empresarios: los trabajadores, sea cual sea su puesto de trabajo en la administración o estructura jerárquico-organizativa -director, gerente, ejecutivo, administrativo u operario-, y/o los socios. Así pues queda planteada la participación en la empresa desde la condición de empresario.

### 3.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA

#### 3.1.- La eficiencia en el comportamiento.

En todo caso, una empresa es una organización que, sea cual sea la forma jurídica la recubra y el contexto que la condiciona, tiene como finalidad la supervivencia. Es decir, desde este punto de vista cuasibiológico, una empresa es una entidad -algo que es o existe- que pretende trascender o seguir existiendo a los individuos y grupos que la crean, la conforman y la hacen posible -empresarios y miembros de la organización-.

En efecto, es remarcable el carácter de vocación de supervivencia de la empresa, trascendiendo la existencia de sus componentes, integrantes y condicionantes. Lo cual es coherente con las consecuencias últimas del principio cooperativo de intercooperación.

Ahora bien, para ello, por encima de todo y de todos, la empresa tiene

que cumplir una máxima rectora fundamental: tener un comportamiento eficiente en el desarrollo de su función; es decir, para cada periodo de tiempo en el que realiza su función de producción, tiene que maximizar sus satisfacciones y, a la vez, simultáneamente, minimizar sus sacrificios (satisfacciones y sacrificios en el orden de cosas que son consustanciales a la empresa, como veremos más abajo).

En este sentido es muy importante no confundir eficiencia con eficacia o efectividad. Ya que algo o alguien tiene la cualidad de ser eficaz, o es o se comporta de un modo efectivo cuando trata de maximizar sus satisfacciones cualquiera que sean los sacrificios a que se vea sometido; o, lo que es lo mismo, cuando procura minimizar los sacrificios aunque vea reducidas sus satisfacciones.

Así pues, concretando, una empresa es eficiente en un determinado periodo de tiempo, cuando lo son los tres tipos de flujos que han de verificarse para que realice la función que le es consustancial, la función de producción. Y, por lo tanto, cuando, en ese horizonte temporal,

consigue:

- incrementar las ventas,
- incrementar la participación en el mercado,
- mejorar la imagen,
- incrementar el volumen de producción,
- incrementar la productividad de los factores productivos,
- mejorar la calidad de los productos,
- incrementar los beneficios
- incrementar la rentabilidad de las inversiones,

mejorar los flujos de información,  
 integrar al personal,  
 incrementar la integración de las personas y de los grupos de  
 trabajadores,  
 identificar a los trabajadores con la empresa,  
 incrementar la tecnología propia,  
 adecuar la dimensión,  
 todo ello lo más posible

y, simultáneamente, por otro lado, consigue:

reducir los gastos,  
 reducir el consumo de factores productivos [materiales,  
 personal(\*),  
 suministros, etcétera],  
 reducir el coste de las financiaciones,  
 reducir los riesgos económicos, financieros y laborales,  
 reducir la conflictividad,  
 reducir la dependencia del exterior (proveedores de todo tipo de  
 recursos),  
 de los proveedores de :  
     trabajo,  
     bienes y servicios,  
     recursos financieros,  
     tecnología.  
 de los consumidores  
 todo ello, al igual que más arriba, lo más posible

A propósito de lo expuesto, merece la pena hacer una precisión referida a las empresas de socios-trabajadores, como es el caso de las empresas cooperativas de trabajadores-socios. En este tipo de empresas, debido a modo en que, en ocasiones, son creadas y debido a alguna de sus características, suelen disponer de muy buenos trabajadores -no son las únicas-, en el sentido de trabajadores con mucha capacidad de trabajo y de sacrificio para con la empresa -de autoexplotarse se ha llegado a decir-. Sin embargo esto no es suficiente, es más, resulta ser contraproducente. En efecto, no se trata de trabajar mucho, sino eficientemente, armónicamente; es decir lo menos posible con el mayor rendimiento posible, en suma, con la mayor productividad posible. Cor todo, en ocasiones, debido a la particular estructura y condicionamientos de la empresa, si se ha establecido o si se desea conseguir un alto nivel de rendimiento, ese trabajar lo menos posible se traduce en trabajar mucho; aunque eso no tiene porque significar trabajar ineficientemente.

### 3.1.1.- La supervivencia.

De lo expuesto se concluye que la supervivencia sólo se alcanza con un permanente comportamiento eficiencia; y para ello, como requerimiento, la empresa desarrolla estrategias de dominio sobre el entorno procurándose situaciones de poder, para afianzarse, consolidarse, reducir riesgos, etcétera. Las estrategias son, de modo resumido, el crecimiento horizontal -ampliando mercados por ampliación de la gama de productos y/o por introducción en otros mercados- y/o el crecimiento vertical -integrando fases del proceso productivo-.

En este sentido la intercooperación, regla o principio cooperativo, es además de lo expuesto, una estrategia específica -aunque no excluyente- de las empresas cooperativas; pero también es una meta, como objetivo intermedio para un fin de mayor rango y de naturaleza cooperativa.

#### 4.- ESTRUCTURA DE PODER EN LA EMPRESA

El esquema que se presenta en este epígrafe, a continuación (v. "infra" 4.3.1.), pone de manifiesto la relación entre la estructura de poder en la empresa: la organización, y sus consecuencias. A saber: la administración o aparato de esa estructura de poder; la dirección o función conductora hacia los objetivos establecidos -decididos- por la estructura de poder; y, finalmente, la gestión o función ejecutora de acciones enmarcadas por la administración y sometidas a la orientación de la dirección.

Este cuadro es aplicable a cualquier organización (sic) en la que haya flujos de información-decisión (sindicato, orden religiosa, partido político, familia, etcétera); por lo tanto, también a la empresa, a cualquier empresa -sea cual sea la forma jurídica que la revista-. Y, dentro de ella, el esquema es aplicable por lo que se refiere a sus flujos de información-decisión en sí mismos considerados -"Dirección de la Empresa"-; y, como consecuencia de éstos, además, a los flujos de información-decisión que se manifiestan en el ámbito de los flujos reales (productivos -"Dirección de la Producción"- y comerciales -"Dirección Comercial"-) y, por lo tanto, también, en el de los flujos

financieros -"Dirección Financiera"- [cobros (por ingresos y  
financiaciones) y pagos (por gastos e inversiones)].

#### 4.1.- La organización o estructura de poder.

En este punto debe hacerse alguna precisión. Por poder puede y debe entenderse la facultad y capacidad de hacer cosas, de tomar decisiones y de hacer que otros hagan. Así, por ejemplo, en una empresa que fuera sociedad cooperativa, y precisamente en base a esa facultad, los socios tienen poder para contratar a un director para que éste logre los objetivos que aquellos determinen, y además tienen poder para sustituirle si no actúa en esa línea de consecución de objetivos preestablecidos -otra cosa sería si esos objetivos fueran inalcanzables sea cual sea el director-.

La organización es la estructura que representa a los partícipes en la empresa (externos e internos) cada uno según su respectiva importancia: los poderes públicos, la sociedad, los sindicatos, los proveedores de los distintos factores productivos -los capitalistas, los acreedores y los trabajadores-, los consumidores y los clientes. Por lo tanto, en la organización es donde se fijan los objetivos de la empresa -como fines referidos a un cierto momento del tiempo, cifrados y establecidos con la participación de los afectados por su consecución-.

#### 4.2.- La administración.

La administración es el aparato de poder; es la estructura que soporta y que encauza el proceso formal e informal de transmisión de los flujos de información y decisión. Por lo tanto consiste en el entramado jerárquico tanto formal como informal que procuran los grupos respectivos de la empresa.

##### 4.2.1.- Los puestos de trabajo.

Desde el punto de vista formal, se concreta en la denominada estructura administrativa, que establece una determinada departamentalización y una determinada composición jerárquico-formal que deslinda los diferentes puestos de trabajo con diferentes niveles de autoridad jerárquica o capacidad para mandar -la cual se suele representar mediante los llamados organigramas (sic)-. Y, a su través se ensayan y se implantan distintos grados, por un lado, de descentralización -ampliando la base de la pirámide jerárquico-administrativa-, y, por otro lado, de delegación -a través de diversos mecanismos como son, por ejemplo, los comités o las comisiones-.

Cada uno de los puestos de trabajo que se derivan de la estructura jerárquico-formal de la administración es ocupado y desempeñado por una persona -que se enfrenta al mismo de acuerdo con una determinada actitud- que debe cumplir unos determinados requerimientos o reunir unas

determinadas y adecuadas características, facultades, aptitudes, habilidades, formación, conocimientos y experiencias; todo ello para conseguir la mayor productividad posible, o, lo que es lo mismo, para ser eficiente en el desarrollo de la tarea correspondiente -bien entendido que sin que ello, evidentemente, suponga mayor o menor poder-. Así, por ejemplo, por un lado habrá un puesto de trabajo que será para un gestor financiero (también suele denominársele director financiero porque es habitual confundir la función de dirección con la de gestión, y porque, en muchas ocasiones, el gestor es y hace de director en su ámbito de autonomía -departamento o sección-); y, también, por otro lado, habrá otro puesto de trabajo que será para el operario. Esto es, dos puestos de trabajo para dos trabajadores.

4.2.1.1.- El poder de decisión o la capacidad de selección entre varias alternativas en la administración.

En cada puesto de trabajo se manifiesta el poder de tomar decisiones a través de la ejecución de la correspondiente función o tarea, bien entendido que sólo dentro del margen de libertad que se le atribuya al puesto de trabajo por parte de aquél que disponga de la autoridad jerárquica suficiente. Y esto sucede, efectivamente, con todos los puestos de trabajo.

#### 4.2.1.2.- La aceptación de autoridades.

Ahora bien, otra cosa bien diferente es la autoridad, ya que en la estructura administrativa es donde se plantea el binomio autoridad-liderazgo tanto desde el punto de vista jerárquico-formal como personal.

##### 4.2.1.2.1.- El concepto de autoridad.

Podemos describir la autoridad como la facultad de dar órdenes y hacerse obedecer, sustentada en diferentes tipos de causas, que, consecuentemente, generan distintos tipos de autoridad.

##### 4.2.1.2.1.1.- Diferentes tipos de autoridad.

- a) jerárquica o formal (vinculada a la estructura administrativa), capacidad de ordenar el proceso productivo, comercial, financiero, administrativo, o el de personal
- b) moral (vinculada a los valores éticos),
- c) profesional (vinculada a los conocimientos y a la destreza),
- d) personal (vinculada al carisma)

En efecto, esa estructura administrativa genera un sistema de

autoridades jerárquicas que puede manifestarse con distintos estilos -más o menos rígidos o flexibles-, tal que, una vez adoptado -lo cual depende, evidentemente, de como esté distribuido el poder-, es preciso acatar para que todo el conjunto funcione adecuadamente; sin embargo, por muy rígida que sea, en cada puesto de trabajo siempre hay un margen de autonomía -mayor o menor, pero siempre alguno- que permite una cierta maniobrabilidad y capacidad de emprender en el desempeño de la tarea correspondiente.

#### 4.3.- La dirección. [arts. 60 y 62]

La necesidad de la dirección como función aunadora de diferentes objetivos, en muchas ocasiones contrapuestos.

A la vista de lo referido más arriba (v. "supra" 2.1.) acerca de la compleja naturaleza de la empresa en sí misma considerada y en relación con su entorno, de la cantidad de grupos e instituciones que se interesan en ella, condicionando y desviando su comportamiento, a la vista de los muchos factores y circunstancias internas y externas que confluyen en la empresa, resulta fácil comprender la necesidad y la importancia de en que la empresa se desarrolle una función, muy importante y fundamental: la función de dirección. Su misión es, como su nombre indica, encauzar, pilotar o guiar la empresa en su comportamiento; ordenando, combinando, coordinando, y armonizando los comportamientos de los distintos individuos, grupos, intereses, factores, medios, limitaciones y restricciones que caracterizan a la empresa, para hacerlos funcionar armónicamente, potenciando unos y

amortiguando el efecto de otros, todo ello de modo que la empresa funcione eficientemente y, además, se produzca el efecto de sinergia, por el que el todo sea más que la suma de las partes.

Efectivamente, para la consecución de objetivos contrapuestos es preciso -hasta el punto de imprescindible- una coordinación de las diferentes actuaciones de los diferentes grupos participantes con poder en la empresa.

Ahora bien, en todo caso, la dirección se configura como un proceso lógico que se plantea como una función subordinada o sometida a la estructura de poder, es dependiente de la organización toda, incluyendo además los valores culturales dominantes en el entorno, a los cuales procura, a su vez, condicionar exportando la cultura de la empresa. En suma, la dirección es la función de liderazgo entendido como conducción desprovisto de cualquier connotación de poder en tanto que función y en tanto que proceso.

#### 4.3.1.- El proceso de dirección en la empresa.

##### Descripción.

Característica implícita a la función de dirección es la toma de decisiones sin que sea posible confundir ambos conceptos. Efectivamente, todo el proceso de dirección se concreta en un continuo devenir a través del binomio información-decisión.

Así pues, la tarea de dirección es una función conductora importantísima y consustancial a cualquier organización, y, por ende, a cualquier empresa. Y es una función a cuyo través se desarrolla un proceso cíclico que comienza tomando como datos -como información, y por lo tanto, asumidos- un conjunto de objetivos generales planteados desde la estructura de poder, en forma de maximización y minimización simultánea, como se ha mencionado más arriba a propósito de los intereses de los distintos grupos en la empresa. En este sentido, por lo tanto, resulta imprescindible que el director tenga claros cuales son los objetivos que le son marcados desde el poder; y para ello es fundamental que la comunicación hasta él sea muy buena, y también que los objetivos sean asumidos por la dirección. Por lo tanto resulta una buena estrategia el que el director sea un socio más.

En consecuencia, la dirección no es una función consustancial al empresario en cuanto tal (al emprendedor, al que hace empresa, al que acomete,..), aún cuando el(los) empresario(s) también, además, puede(n) desarrollar el(ellos) mismo(s) esa función de dirección -jugando, por lo tanto, un doble papel-. Sin embargo, a veces se confunden los términos y se piensa que los gerentes o los directivos, por el hecho de serlo, son los empresarios; y este razonamiento se basa en que éstos, además de desarrollar su tarea específica -de ejecución o de conducción, respectivamente, tareas o funciones que implican una constante toma de decisiones consustancial a las mismas-, además se comportan como auténticos empresarios aunque su función no les exija tanto.

Efectivamente, el director es un conductor, como el conductor de una orquesta al que le han dado las partituras y se encarga de que suene lo

mejor posible con la orquesta que tiene delante. Sirva este ejemplo para poner de manifiesto la esencialidad de esa función. Lo que no obsta para que para su desempeño sea preciso unos determinados requerimientos de independencia, autonomía, etcétera.

El proceso continua, desde el conocimiento de los objetivos, con el diagnóstico de los medios necesarios para conseguirlos; de aquí que se llega a efectuar un análisis de las restricciones -internas y externas- a la organización, consiguiéndose una información "a priori", necesaria para la subsiguiente toma de decisiones. Así pues, la siguiente fase es una toma de decisiones anticipada para proyectar los medios disponibles de modo que se consigan los objetivos deseados, esto es, la planificación -se pretende la ausencia de improvisaciones en la gestión-; fase que se concreta, a medida que vá pasando el tiempo, en puntuales selecciones entre varias alternativas o decisiones. De aquí y con el concurso de la gestión, es posible conseguir resultados. Y éstos -mediante la fase de control- han de ser evaluados, consiguientemente contrastados, con lo que es finalmente posible conocer las causas de las diferencias entre los objetivos previstos y los resultados reales: los primeros eran poco o muy ambiciosos y/o las decisiones han sido correctas o inadecuadas, consiguiéndose, de este modo, nueva información -ahora "a posteriori"- para la siguiente toma de decisiones: replanteamiento de objetivos y/o replanificación.

ANALISIS DE LA DIRECCION EN LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

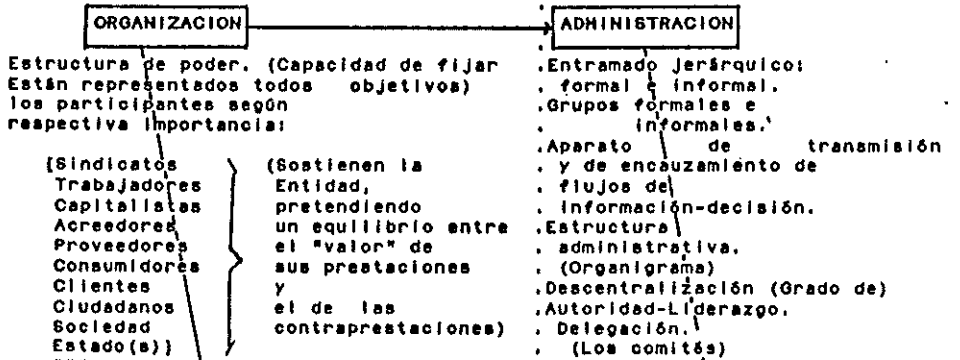
En el orden lógico de los:  
De la categoría de las:  
Con raíces en lo:  
De ámbito:

FUNDAENTOS  
HIPOTESIS  
IDEOLOGICO  
DECISIONAL

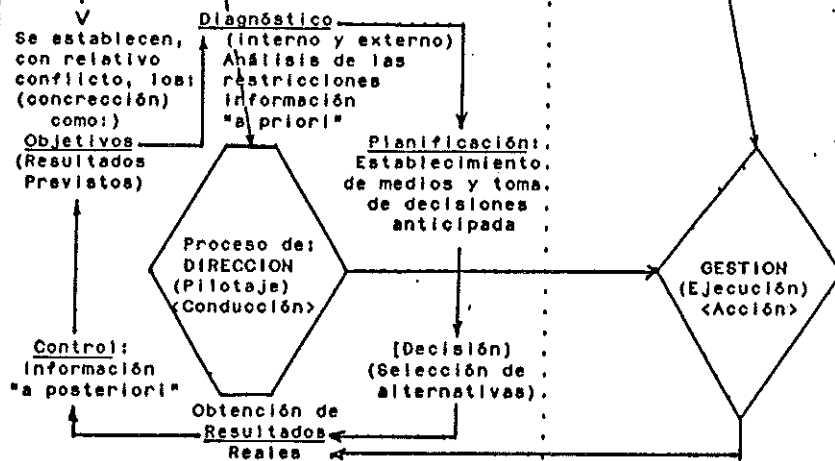
CONSECUENCIAS  
TESIS  
FACTICO  
EJECUTIVO

En el orden lógico de los:  
De la categoría de las:  
Con significación del:  
De naturaleza:  
Con carácter:

FUNDAENTOS  
HIPOTESIS  
SUCEO  
ESTATICA  
ESTRUCTURAL



CONSECUENCIAS  
TESIS  
PROCESO  
DINAMICA  
FUNCIONAL



#### 4.4.- La gestión.

La gestión es una función que, como su nombre indica es de ejecutar, actuar, hacer, realizar o llevar a efecto las instrucciones y/o procedimientos recibidas desde la dirección; y es una función que se desempeña en el seno de la administración. Por lo tanto es un instrumento de la dirección para hacerla operativa, para la consecución de los resultados. Efectivamente, al igual que el director de la orquesta, el de la empresa también dispone de una batuta: la gestión, a través de la cual se hace operativa la dirección.

Esta función de gestión -que se concreta en la toma de decisiones- discurre en el entramado de la administración, como ya hemos dicho pero, en el caso de la empresa, a través de los tres tipos de flujos que acontecen en la misma; y se sustancia mediante la aplicación de distintas técnicas o instrumentos que se aplican y desarrollan en los distintos sectores funcionales de la empresa.

En este sentido cabe destacar:

A) Por lo que se refiere a la gestión de los flujos reales, y más concretamente,

A.1) La gestión de la producción: el estudio del trabajo -el estudio de los métodos y la valoración del trabajo o de tiempos, todo ello para medir la productividad y establecer sistemas de primas e incentivos-, la gestión y el control de existencias o almacenes, la programación de la producción, la investigación y el desarrollo de nuevos productos, el control de calidad, etcétera.



A.2) La gestión comercial, utiliza técnicas como son la investigación de mercados y la publicidad para la ejecución de las políticas de producto, de distribución, de publicidad-propaganda y de precios.

B) La gestión financiera emplea sistemas de análisis de proyección, selección y jerarquización de la captación de recursos financieros y de materialización de los mismos.

C) Y, en lo que tiene que ver con la gestión de personal, como la más importante, de las gestiones de los flujos informativo-decisionales, se emplean técnicas para la selección, incorporación, adiestramiento, motivación, interesamiento y, finalmente, retiro de la empresa; y también para la mecanización y/o computerización de los servicios administrativos.

Bien entendido que el tipo de estructura administrativa, y, por lo tanto, el tipo de gestión, y, por lo tanto, el tipo de técnicas utilizadas depende de las características del proceso productivo, de la estructura sólida, del grado de mecanización, etcétera.

#### 4.4.1.- La participación en la gestión.

Para abordar este asunto, a la vista de lo expuesto más arriba, previamente es necesario y conveniente reflexionar y diferenciar entre la función de gestión o de los gestores y la participación en la gestión; es decir hay que deslindar el trabajo del gestor -que, como cualquier otro puesto de trabajo, requiere una determinada profesionalización, y unas determinadas características y habilidades-

del derecho y obligación a la participación en la gestión. Porque son aspectos que, aunque están muy relacionados, son distintos y pueden generar confusiones y problemas.

#### 4.4.1.1.- La función de los gestores.

Profesionalidad en el puesto de trabajo del gestor.

Los gestores considerados como profesionales de la ejecución de determinadas tareas encaminadas a la consecución de resultados en todos los escenarios funcionales de la empresa.

Ciertamente, del mismo modo que ocurre con cualquier puesto de trabajo, para que se realice adecuadamente, el puesto de trabajo de un gestor debe estar ocupado y desempeñado por un buen profesional, por una persona conocedora de su oficio; o dicho de otro modo, la función de gestión tiene que estar profesionalizada. Y esto es así exactamente igual que debe suceder con el puesto de trabajo de un soldador o el de un analista de sistemas.

Por lo tanto, cuando se habla de participación en la gestión, no puede ser entendida como la asunción de parte de las tareas o del trabajo de un gestor profesional. Este modo de proceder -que se produce con alguna frecuencia en empresas de socios-trabajadores- es peligroso y de negativas consecuencias. En efecto, en ocasiones se realiza una distribución del desarrollo de la tarea de los gestores entre algunos

socios-trabajadores, precisamente cuando se significan sólo en su vertiente de socios; lo cual es perjudicial para la empresa y, por lo tanto, para ese o esos socios-trabajadores. A "sensu contrario", carecería de sentido y sería perjudicial el que un socio-trabajador del grupo de los gestores profesionales se inmiscuyera en el desarrollo de la tarea que efectúa cualquier trabajador que no fuera gestor -asumiéndolo como propio-, o incluso que perturbara su labor en un afán de participación incluso en parte de sus tareas. O también del mismo modo que el director-gestor no entra en el detalle de como se desarrollan las tareas de los operarios.

En síntesis, es imprescindible la profesionalización en la ocupación de los puestos de trabajo; y, consecuentemente, la no interferencia de unos en las funciones de otros.

#### 4.4.1.1.1.- Algunas matizaciones de importancia.

- 4.4.1.1.1.1.- La responsabilidad y la profesionalidad.  
Formalización de funciones y responsabilidades.

Parece oportuno señalar la conveniencia de confeccionar un catálogo (revisable) de aspectos, temas y asuntos en los que no es participable la gestión, por tratarse de cuestiones exclusivas de los gestores en

tanto que profesionales. Y así, no todos los miembros de la empresa pueden o quizás deben -por falta de capacitación y/o de condiciones- realizar funciones de dirección-gestión; sin embargo, todos están en condiciones y tienen facultades para desarrollar funciones de control, utilizando los correspondientes órganos de control.

Efectivamente, mediante los órganos de control y supervisión los socios controlan a los gerentes por resultados, les dejan hacer y deshacer -gestionar- confiando en su profesionalidad, y al final de un determinado periodo de tiempo supervisan y cotejan el grado de cumplimiento de los resultados respecto de los objetivos previamente marcados.

#### 4.4.1.1.2.- Los cargos de representación y los puestos de trabajo.

Por otro lado, a la altura de lo expuesto resulta conveniente hacer algunas puntualizaciones significativas en relación con los puestos de trabajo directivo-gerenciales, por un lado, y los cargos de representación de la empresa, por el otro. Nótese que, en las empresas cooperativas, el Consejo Rector juega un papel ambivalente de representación y de gerencia. En este sentido es importante diferenciar:

- a) el puesto de trabajo de un director o de un gerente, que deberá ser ocupado por un profesional, asumiendo la correspondiente responsabilidad por el desarrollo de su función,
- b) de el cargo directivo o presidencial con un carácter básicamente

representativo, de modo que para ser ocupado es preciso haber sido elegido por las dotes personales del candidato, en cuyo caso la responsabilidad se limita a las cualidades de representación de la empresa.

Cosa cosa distinta es que la persona que, por poseer características que le hacen acreedor a ello, ha sido elegida para ocupar un cargo de representación, posea además habilidades y formación suficientes para desempeñar funciones correspondientes a un puesto de trabajo directivo-gerencial. Pero esto, si se dá, es una casualidad.

#### 4.4.1.2.- Conflicto de poder.

Sin embargo, en ocasiones se plantea el problema de conflicto de poder societario-autoridad jerárquica; poder del socio "versus" poder de la autoridad necesaria para desempeñar la función que le es propia al directo-gestor (autoridad que, como se sabe, es tanto más efectiva -más aceptada- cuanto mayor es la profesionalidad, lo que no significa dejación de poder). Se trata de una dificultad que puede venir provocada por muchas razones: tensiones; un ejercicio inadecuado de la autoridad; defectos de comunicación, error de concepción de la empresa por parte del socio-trabajador -que se olvida o quiere olvidarse de su condición de trabajador, e incluso desconfianza hacia el socio que ha asumido responsabilidades sin estar especializado en la función correspondiente, o, incluso, antipatía personal hacia el gestor.

En este sentido resulta paradójico como, en ocasiones, a los directores-gerentes de las empresas cooperativas de trabajadores se les pide más que a los de las empresas capitalistas convencionales: a veces su remuneración comparativa es menor -por el juego del abanico "salarial" limitado-, lo que les coloca en una situación de mayor solidaridad que otros trabajadores, y encima se desconfía de su trabajo. Esta desconfianza se sustenta en dos problemas: el de la personalización de los gestores-directores, y el de la supuesta acumulación de poder (?) derivado de la administración de información que se concreta en el binomio información-decisión.

En todo caso el conflicto de poder es un tipo de problema solventable cuando los requerimientos para la participación (información, comunicación, educación y formación), que se ven más abajo, están suficientemente cubiertos. Ahora bien, no está de más aplicar la regla de a cada uno un solo puesto de trabajo, y un solo puesto de trabajo para cada uno; aunque todos participen en la gestión fijando objetivos.

#### 4.4.1.2.1.- La toma de decisiones en el ámbito de la empresa.

En este punto es preciso insistir que cuando se habla de participación en la gestión, hay que entenderla fundamentalmente como participación en la toma de decisiones acerca de la fijación de la gama de objetivos generales, que no operativos y concretos, que han de permitir la consecución de aquellos; los cuales se entienden como que son los que

determinan un comportamiento eficiente de la empresa. Efectivamente: dado que la participación de los socios es fundamental para la buena marcha de la empresa -por lo que tiene de compromiso, y, por lo tanto de coherencia interna y de cohesión (v. "infra" 6.2.2.)-; y, en este sentido, dado que la función correspondiente a cada puesto de trabajo no es participable -y, por lo tanto, del mismo modo, tampoco lo es la del gestor-, la participación tiene que verificarse en el nivel de la fijación de objetivos. Bien entendido que esto implica también la obligación consecuente de asumir esos objetivos.

Esa participación se canaliza a través de los órganos colegiados de que disponen todas las empresas (v. "infra" 6.4.2.):

A) Por una parte, el Consejo Rector o de Administración como órgano delegado y representativo de la Asamblea o Junta General de socios; órgano que además controla, por resultados, la buena o mala actuación de los gerentes -de aquí que también se le denomine Consejo de Vigilancia cuando participan los trabajadores en su condición de tales trabajadores-; y

B) Por otra parte, el Comité de Empresa, como órgano representativo de los trabajadores en cuanto que tales trabajadores.

Consecuentemente es muy importante la renovación de miembros en estos órganos colegiados para que la participación alcance a todos los socios y trabajadores (v. "infra" 6.6.2.3.).

4.4.1.2.2.- La toma de decisiones en el puesto de trabajo o como gestionar la tarea.

4.4.1.2.2.1.- La función de gestión de los trabajadores en su ámbito de actuación.

Los socios-trabajadores, en cuanto que socios no tienen capacidad de determinar el procedimiento para conseguir los objetivos que ellos mismos coestablecen; del mismo modo que el gestor de producción, por ejemplo, tiene facultad para establecer unos sistemas de trabajo para los operarios -porque es precisamente parte de su función- y éstos, dentro del margen de actuación de que, consecuentemente, disponen, tienen poder o facultad para realizar su trabajo del modo que consideren más conveniente. Es tanto como decir que el operario es un gestor dentro de su ámbito de actuación. Y, por lo tanto, todos en la empresa tienen un cierto nivel de poder de decisión; de manera que es muy importante que queden determinados los grados de libertad de cada puesto de trabajo.

4.4.1.2.2.2.- Participación en el puesto de trabajo por razón del grado de libertad.

El trabajador es también es gestor de su tarea con el

correspondiente poder de  
decisión.

El catálogo de libertad de  
actuación.

Pero también hay que entender la participación cuando el socio-trabajador, en tanto que trabajador, se comporta como empresario en su puesto de trabajo. Es decir, cuando dentro del margen de autonomía o grado de libertad que le ha sido otorgado por la estructura jerárquica y por la autoridad que dimana de ésta, y trabajando desarrollando la técnica específica que corresponda a su tarea, es capaz de tomar decisiones y de tener iniciativas emprendedoras para la mejora, la innovación, y la creación, y además es capaz de transmitir las.

Así tomando como ejemplo a la persona que ocupa el puesto del laminador, si reduce mermas, o idea un sistema más perfecto, o en general, más rápido -en suma: si reduce costes o aumenta el rendimiento-, también participa. Y no solo porque es más productivo, lo cual es beneficioso para toda la empresa y también para él mismo -ya que al fin goza de la condición de socio-; sino porque asume una condición que le es propia y consustancial: la condición de empresario.

## 5.- LA EMPRESA COOPERATIVA: CONCEPTO

La empresa cooperativa es un tipo de empresa relevante porque, como cualquier empresa (pública o privada), realiza, o debe realizar, la función de aumentar la utilidad de los productos (bienes y/o servicios) de un modo eficiente; es decir, maximizando sus satisfacciones (su producción, su calidad, su imagen, sus ingresos,..), y además, simultáneamente, minimizando sus sacrificios (sus consumos de factores, sus costes de todo tipo,..). Porque de otro modo no sobreviviría como empresa, que es lo primero que es.

### 5.1.- Los principios cooperativos.

Pero además, la empresa cooperativa es un tipo de empresa a cuyo través, por definición o por esencia, por los principios que las rigen -que funcionan también como reglas y como fines-, las personas practican, o aprenden a practicar, determinados valores asumidos y asumibles por cualquier ideología y/o dominio cultural. Así: la consideración de la persona individualmente entendida como depositaria del poder de decisión, y, consecuentemente la práctica de la democracia; la consideración del capital como instrumento -necesario pero no imprescindible- de producción, y, por lo tanto su remuneración limitada; la práctica de la libertad para la incorporación o salida de la empresa; la vocación de aplicar sistemas justos en la distribución de la ganancia en correspondencia con el grado de contribución a la consecución de la

misma; la asunción de que todo lo anterior puede seguir operándose en la medida en que se difunde y, consecuentemente, la aplicación del espíritu de solidaridad en la educación y en la intercooperación, para sobrevivir como cooperativa, que es lo segundo que es.

Así pues, el conjunto de principios cooperativos forman un entramado casi perfecto que sintetiza todos esos valores: libertad, justicia, igualdad, democracia y solidaridad. Y funcionan, como su nombre indica, como guías de comportamiento, como reglas de conducta que constriñen y obligan a su cumplimiento, pero también como objetivos a conseguir. Son:

Puerta abierta [libertad]

Interés limitado al capital

Un hombre (una persona)-un voto [democracia]

Justicia en la distribución de los excedentes [justicia]

Educación

Intercooperación [solidaridad]



La cuestión que cabe debatir es la posible incompatibilidad entre los requerimientos para que la empresa cooperativa sea eficiente considerada como empresa, y las disponibilidades o limitaciones que conlleva la forma de cooperativa: por razón del tamaño, la tecnología, las posibles disfuncionalidades que genera la doble condición de los socios, la variabilidad del capital, etcétera. Ahora bien, difícilmente puede alcanzar sus objetivos como empresa cooperativa si no funciona eficientemente como empresa, en su entorno.

5.2.- Los socios participantes en los tres tipos de flujos de la empresa. [Cap. IV De los socios: arts. 29 a 38; pero concretamente: arts. 29, 30, 34-c, 35-d y 39]

En la empresa cooperativa, todos los socios, por el hecho de serlo, han de hacer posible (participar en) los tres tipos de flujos que acontecen en cualquier empresa. Pero teniendo presente que en esa participación (y/o en la recompensa por la misma), ven afectados su comportamiento por las reglas, normas o principios cooperativos. Efectivamente, participan en los flujos:

5.2.1.- reales.

Por lo que se refiere a los flujos reales (producción y comercialización):

Participan en el desarrollo de la actividad real como:

a) proveedores:

a.1) de materiales

a.2) de trabajo [arts. 30, 35-e-f-g] [Cap. XII. De las clases de Cooperativas. Sección Segunda. De las Cooperativas de Trabajo Asociado. (arts. 118 a 126)],

b) como consumidores.

[Este tipo de participación es la que confiere el carácter mutualista a la empresa cooperativa. Carácter que, por supuesto no es exclusivo de

la empresa cooperativa; y que, además, no hay que confundir con el cooperativismo.]

#### 5.2.2.- financieros.

Por lo que se refiere a los flujos financieros (financiación):

Son prestamistas, aportando al denominado "capital social" -que es variable por el principio de "puerta abierta"- y a los recursos propios de la empresa cooperativa al dotar el denominado "fondo de reserva obligatorio" -que pretende compensar la escasa solvencia que procura la variabilidad del "capital social"-.

#### 5.2.3.- informativo-decisionales.

La participación en la gestión.

Por lo que se refiere a los flujos informativo-decisionales (dirección y gestión):

Finalmente, además, de un modo más trascendente, todo lo anterior lo han de hacer de acuerdo con unas reglas o principios -adjetivados "cooperativos"- que, entre otras cosas, les obliga a participar a todos, igualmente (sic), en la estructura de poder que encauza, encamina, guía, marca el norte, o establece las líneas de actuación de la marcha de la empresa. Y ello es así en tanto que el poder se considera radicado

en la persona (una persona, un voto) tratándose de un principio que sustenta la idea de democracia [art. 47].

### 5.3.- Compensación de la participación en los flujos de la empresa.

Toda esa participación se ve compensada, como es lógico, pero de forma diferente según la contribución a cada clase de corriente o flujo de la empresa:

#### 5.3.1.- reales.

Por lo que se refiere al aspecto real (producción y comercialización):  
Con una remuneración que ha de guardar proporción con el nivel relativo de su aportación en la actividad real; y esto es así por principio cooperativo que promueve la idea de justicia y la negación de la explotación de unos socios por otros -en suma: el lucro-, lo que no quiere decir que se niegue la búsqueda del lucro para la empresa. Ahora bien, en todo caso, la magnitud de este componente depende de lo eficientemente que se haya desarrollado la función de dirección y gestión.

## 5.3.2.- financieros.

Por lo que se refiere al aspecto financiero (financiación):

Si se decide, con un interés que es fijo y limitado; por principio cooperativo, ya que el capital se considera mero instrumento de producción.

## 5.3.3.- informativo-decisionales.

Por lo que se refiere al aspecto informativo-decisional (dirección y gestión):

Por el grado de satisfacción que conlleva la detentación, y, además, el ejercicio de una parte democrática de poder efectivo y tangible sobre una unidad socioeconómica en funcionamiento.

## 5.4.- La empresa cooperativa: empresa de participación.

A la vista de lo expuesto en el punto precedente -5.3-, y teniendo presente el concepto de empresario, referido en el punto 2.2.1, no cabe otra conclusión sino la de que una empresa cooperativa es ante todo, y sobre todo, una empresa de empresarios.

Es importante resaltar este concepto, porque además conviene mejorar su imagen; ya que resulta necesario eliminar la noción de obreras, oportunistas, menor rango, y conceptos equivalentes -todos ellos descalificadores-, asociados a las empresas cooperativas.

#### 5.4.1.- El trabajador como empresario.

Es importante tener en cuenta que el trabajador de una empresa de socios-trabajadores no es un asalariado, que deba atenerse a la estructura jerárquica de autoridad por razones de eficiencia; sino que dentro de su marco de autonomía, por pequeño que sea, tiene que procurar ser lo más eficiente que sea posible y actuar como un auténtico empresario: innovando, emprendiendo, ideando, mejorando, acometiendo proyectos supuestamente eficientes. De tal manera que es aquí, en el puesto de trabajo, donde se produce la participación.

Por otro lado, además también es importante manifestar la cultura cooperativa y hacerla trascender. Efectivamente ya que se trata de una organización que debe tender a manifestarse como el concepto de "comunidad humana de trabajo".

## 6.- LA PARTICIPACION EN LA EMPRESA COOPERATIVA

### 6.1.- Concepto.

Por participación hay que entender, en su sentido más amplio, la acción y efecto de tener parte en una cosa. Pero también participar es tomar parte o partido, es decir comprometerse. Con todo, y precisamente por lo expuesto más arriba, participación es un concepto equivalente a la toma de decisiones; o que al menos no se puede efectuar sin tomar decisiones.

### 6.2.- Fundamento de la participación:

Lo que sustenta el derecho a la participación en cualquier ámbito, y, por lo tanto, también en la empresa, es el poder o facultad de hacer que confiere el haber hecho alguna prestación de valor (dinero, trabajo, tiempo, conocimientos, etcétera).

#### 6.2.1.- Derecho a la participación: compensación de alguna aportación valuable con riesgo. [arts. 35, 37-4, 41]

En efecto, el que hace alguna aportación valuable asume el riesgo de perderla en todo o en parte -comportándose hasta aquí de un modo

empresarial-; y es este riesgo el que legitima el derecho -y, como se verá más adelante, la obligación- de procurar obtener una contraprestación de la misma o de distinta naturaleza pero que, cuando menos, tenga el mismo valor, y, a ser posible, sea mayor.

El nivel de eficiencia -que no de eficacia- en la participación está en relación directa con el excedente entre la ganancia obtenida en la contraprestación y el valor de lo aportado en la prestación.

6.2.2.- Obligación consecuente de participar. [arts. 34,2,a-c-d-e-f-h, por lo que se refiere a los socios; y 41, por lo que se refiere a los asociados]

La participación es un deber que se deriva del correspondiente derecho. Así, por ejemplo, uno de los deberes consecuente con los derechos es el deber de lealtad del socio [art. 32.2 d-e] -y, evidentemente, del asociado [art. 41.3.2º párrafo]-; que se corresponde, precisamente, con la obligación de vinculación. Efectivamente, la empresa es cosa de todos, y sobre todo de los trabajadores, y más aún si son socios.

6.2.2.1.- Y la participación también es una necesidad.  
(v. "infra" 6.5.)

Ciertamente, la participación es un factor esencial a la hora de proporcionar sentido a la empresa en sí misma considerada, especialmente si es una empresa de socios-trabajadores. Esto es así, por un lado, para evitar o eludir peligros derivados de la apatía o de la abulia a la que se llega como consecuencia de la autoconsideración de asalariado por parte de los socios-trabajadores. Y, por otro lado, para que cuando todos los miembros de la empresa -también los trabajadores- participan, potenciar la buena marcha de la empresa, por lo que eso tiene de compromiso, coherencia y cohesión, en el orden de la "comunidad humana de trabajo".

6.3.- La base de la participación.

6.3.1.- La democracia: sistema político.

La participación es pues consecuencia de una situación de democracia; esto es, de una situación de la que, en un contexto de libertad, los individuos y los grupos tienen poder para tomar decisiones y, además las llevan a efecto o las ejercitan. Ahora bien, esa libertad hay que entenderla como margen de actuación dentro de las restricciones que imponen las circunstancias -internas y externas- que caracterizan a la

entidad (país, región, empresa, familia, comunidad,..) democrática.

6.3.1.1.- La democracia industrial: la participación de los miembros de la empresa que se encuentran en situación de asalarización, es decir contratados por cuenta ajena.

En este punto parece conveniente hacer una puntualización sobre la democracia industrial, que es el término que se acuñó para referirse a la democracia en la empresa. Es la participación de los trabajadores asalariados en la toma de decisiones de la empresa en una situación de libertad.

6.3.1.1.1.- Referencia histórica. Los sindicatos.

Esta vía de participación ha sido promovida fundamentalmente por los mecanismos sindicales; y, allí donde éstos son fuertes y más eficientes, se ha implantado con cierto éxito, como es el caso de la República Federal Alemana. Sin embargo, como ya se ha dicho, parte de una situación de asalarización de los trabajadores, de diferencias de intereses encontradas entre patronos y empleados; por lo tanto, a efectos de este trabajo sólo nos interesan sus mecanismos de implantación.

En el contexto en el que nos movemos -las empresas cooperativas- la democracia industrial se fundamenta en la situación de poder que proporciona la condición de socio; ahora bien, esa libertad de tomar decisiones se encuentra limitada por las restricciones productivas, comerciales, tecnológicas, financieras, y de otro orden, que concretan esa participación a la fijación de los objetivos que guiarán la marcha de la empresa. Y esto es así toda vez que en el actual panorama empresarial, es necesaria la especialización de funciones y no es posible -ni resulta eficiente- que todos los socios participen en todas las funciones.

#### 6.4.- Grupos interesados en participar en la empresa.

Como hemos señalado, a la empresa le prestan algo de valor muchos grupos e instituciones externas e internas a la misma.

A) Por un lado grupos internos a la empresa, como son los trabajadores en sus diferentes niveles de capacitación, de función, de conocimientos y de remuneración; y los socios en tanto que promotores de la empresa como unidad con personalidad jurídica.

B) Por otro lado, los grupos externos a la empresa pero interesados en/por ella, como son: los entes públicos, el Estado, y en general los poderes públicos en sus distintos ámbitos geográficos de influencia -Comunidades Autónomas, Diputaciones, Ayuntamientos...- proporcionando seguridad, infraestructura, representación, etcétera, a cambio de impuestos; los Sindicatos; los proveedores de los distintos factores productivos, entre los que hay que incluir a los capitalistas, los

acreedores y los asesores externos; los consumidores. Y con una óptica más amplia, los clientes, los ciudadanos del entorno afectados directamente por la empresa, y, también, la Sociedad como ente diferenciado del Estado que es representada por éste.

Por lo tanto, todos ellos participan en la empresa de un modo más o menos directo según el caso y, consecuentemente pretenden conseguir de la empresa más de lo que aportaron tratando de ser eficientes en su participación. Pero, además, los intereses que tratan de conseguir unos y otros grupos pueden ser contrapuestos, aún cuando a todos les interesa que la empresa sobreviva eficientemente, pues de otro modo no conseguirían las contraprestaciones que esperan más que, en el mejor de los casos, de modo ocasional.

De modo que, derivado de lo anterior, todos esos grupos condicionan el funcionamiento interno de la empresa y la constriñen en su funcionamiento con un marco de instituciones ajenas a la propia empresa, como son el marco legal -fiscal, laboral, mercantil, civil, e incluso administrativo- y los valores sociales, religiosos y culturales dominantes en el entorno. Pero además, en un contexto de economía de mercado, la empresa está condicionada también por los competidores, que es otro grupo no participante pero sí concurrencial, que no puede olvidarse.

En este sentido, como señala H. A. SIMON, la empresa es, efectivamente, un sistema social de coaliciones, y funciona y se mantiene mientras que los grupos que la constituyen, permanecen en ella haciendo posible un equilibrio del entramado de relaciones que generan sus participaciones;

y funciona así mientras que los participantes consiguen que el "valor" de sus contraprestaciones no sea, al menos, menor que el de sus prestaciones, o, lo que es lo mismo, cuando no pierden respecto de lo que aportan.

Así pues queda puesto de manifiesto una panorámica muy compleja para la empresa; escenario en el que muchos grupos participan. Y a la vista de todo ello se pretende justificar la necesidad, por derecho y por obligación, de la participación de los grupos internos fundamentales a la empresa: los socios-capitalistas y los trabajadores. Efectivamente, estos dos grupos internos son los que, comparativamente, hacen prestaciones de más "valor". De modo que son los que tienen más poder para participar en la empresa, para controlar sus respectivas compensaciones.

#### 6.4.1.- Tipos de participación:

6.4.1.1.- económica: en los resultados y en el patrimonio resultante de la eventual liquidación.

6.5.1.2.- política: en las decisiones, pero para que sea efectiva debe ser en la fijación de objetivos; y esto se concreta en la posibilidad de ejercer el derecho de voto en las Asambleas Generales de socios.

El derecho mercantil, en la mayoría de los países occidentales, confiere a los proveedores del capital de la empresa: los socios-capitalistas o la denominada parte económica, el derecho a participar, por un lado, en los resultados (beneficios o pérdidas) económicos de la empresa y también en el patrimonio resultante de la eventual liquidación de la empresa. Y, por otro lado, les confiere el derecho político de tomar decisiones a través de la participación en la gestión.

Por su parte, el derecho laboral de la mayoría de los países occidentales, confiere a los proveedores de trabajo de la empresa: los trabajadores o la parte social -como se la denomina en el contexto de la empresa capitalista convencional, o empresa que contrata trabajo y lo remunera mediante un salario-, el derecho a negociar con la parte contratante sus remuneraciones, sus condiciones de trabajo y otros aspectos relacionados con ellos; pudiendo llegarse acuerdos o, en caso contrario, a conflictos que puede desembocar en la huelga como derecho reivindicativo. En suma, los trabajadores asalariados, participan vía negociación, en la gestión de la empresa.

6.4.2.- Organos de participación según los grupos. [Capítulo VI. de los órganos de la sociedad: Sección Primera. De la Asamblea General (arts. 42 a 52); Sección segunda. Del Consejo Rector arts. 53 a 66); Sección Tercera. de los Interventores (arts. 67 a 69); Sección Cuarta. Del Comité de Recursos (art. 70)]

Para el ejercicio de esa participación en la gestión existen diferentes órganos en los que se encuentran representados los diferentes grupos que están interesados en la empresa. Ciertamente, del mismo modo que en una empresa capitalista convencional, los trabajadores-asalariados, a través de sus representantes -sindicales o no-, utilizando el comité de empresa, reclaman al "patrón" -a la denominada parte económica- mejoras tanto en las rentas como en las condiciones de trabajo; análogamente a como los proveedores o los clientes también hacen sus negociaciones con la empresa empleando vías específicas que les son propias; paralelamente se deben arbitrar esos mismos mecanismos para ser implantados en la empresas cooperativas, y, además, cuando menos los mismos sistemas, ya que, en su evolución se han mostrado eficaces, cuando no eficientes.

Con todo los aportantes del factor capital y factor trabajo disponen de bien acañadas instituciones y mecanismos de representación para la participación política, por las mismas razones apuntadas más arriba.

## 6.4.2.1.- La Asamblea o Junta General de socios.

Así es, en efecto: los socios de las empresas disponen de Asambleas o Juntas Generales de socios, que se reúnen con carácter ordinario o extraordinario. Y con frecuencia estas Asambleas suelen delegar en Consejos denominados de Administración o Rectores la discusión y decisión de determinados asuntos.

Cuestión bien distinta es, como se sabe, el peso con el que ejercen su derecho al voto los socios según que se trate de una Sociedad Cooperativa o de una Sociedad Anónima. Y, por otra parte, y en esto es particularmente diferente la empresa cooperativa de trabajadores, los representantes -realmente todos- de la parte social y de la parte empresarial, ambas partes, participan en el órgano máximo de la empresa; con lo que aún teniendo intereses diferentes en el ámbito de la gestión, tienen los mismos intereses -porque son las mismas personas- desde el ámbito superior de la estructura de poder de la empresa. Esto último que está claro en teoría, sin embargo en la práctica no lo es tanto, especialmente en cooperativas grandes; pero es consecuencia de una deficiente formación tanto empresarial como cooperativa y, además puede ser falta de información que no siempre es posible poner a disposición por razones de coste.

## 6.4.2.2.- El Consejo Rector o de Administración.

Por otro lado y por lo que se verá más adelante (v. "infra" en el contexto del epígrafe 6.6.2.3.-), resulta conveniente -incluso necesario- que las empresas de socios-trabajadores, como es el caso de las empresas cooperativas, renueven cada cierto tiempo el Consejo Rector, rotando sus miembros bien por mitades o por cualquiera otra fracción que se pueda determinar; pero que lo renueve.

## 6.4.2.3.- El Comité de Empresa.

[A modo de nota previa puntualizadora: resulta obvio señalar que nos estamos refiriendo puntualmente a empresas de socios-trabajadores. Sin embargo, lo que se dice aquí es trasladable -en su sentido último- a otros tipos de cooperativas: de socios-clientes o de socios-proveedores.]

Por su parte los órganos de participación de los trabajadores en la gestión son los Comités de empresa, en los que se incluyen los representantes de los trabajadores para la defensa de sus intereses.

En algunos países, además, los representantes de los trabajadores forman parte del Consejo de Administración o Consejo Rector, de un modo más o menos igualitario con los representantes del capital. Y ese Consejo pasa a denominarse Consejo de Vigilancia, porque su misión, en última

instancia, no es otra sino la de control o supervisión, como se verá más abajo (v. "infra" 6.6.2.3.).

En una empresa de socios-trabajadores resultaría redundante un Consejo de Vigilancia como el descrito, compuesto por representantes de los socios capitalistas-trabajadores y por trabajadores-socios capitalistas. Y, tanto más redundante si lo que se pretende es una participación eficiente de los socios-trabajadores en cuanto que trabajadores. Sin embargo, por el contrario sí que resulta conveniente, y además necesario el funcionamiento de los Comités de Empresa, con el fin de potenciar la participación de los socios-trabajadores, en cuanto que esto último, en la gestión de la empresa, como ocurre en la mayoría de las empresas capitalistas convencionales, y precisamente de este mismo modo. Ahora bien, hemos de señalar que esta propuesta lejos de producir situaciones de desdoblamiento de personalidad -esquizofrenia- llevan a un mejor conocimiento de un aspecto importante en la marcha de la empresa.

Hay que tener en cuenta que los comités de empresa no tienen porque desvirtuar la condición de trabajador-socio provocando una sensación de asalariado; bien al contrario, es un instrumento más de participación. Con todo es muy importante que renueven sus miembros por fracciones cada cierto tiempo, al igual que el Consejo Rector (v. "infra" 6.6.2.3.-). Nótese que estas renovaciones -que, obviamente, no abarcan a los puestos gestores porque no se tratan de órganos de participación- producen efectos de formación, pues cabe la posibilidad (evidentemente tanto mayor cuantos menos socios-trabajadores tenga la empresa) de que una misma persona haya tenido que defender intereses de la parte económica y también de la parte social -he aquí la situación de desdoblamiento

referido más arriba-, y así puede llegar a conocer mejor la empresa y, por lo tanto, comprenderla mejor.

Pero además, por otra parte, no se puede olvidar que muchas empresas de socios trabajadores (sociedades cooperativas y sociedades anónimas laborales) se desvirtúan como empresas y dejan de ser eficientes precisamente porque al revestir esas figuras jurídicas de empresario, se produce un fenómeno de polarización en las personas hacia la cualidad que más les conviene de entre las dos condiciones: socio en el sentido de capitalista, o trabajador en el sentido de asalariado. Este es el fenómeno que denominamos -más abajo, v. 6.5- de la doble condición.

6.5.- La doble condición socio-trabajador (en general: socio-participante en el proceso productivo).

Es preciso tener en cuenta que en las empresas de socios-trabajadores, precisamente por esto, casi todos los socios son trabajadores y viceversa. Esto significa que los socios se contratan a sí mismos como trabajadores. Y en tanto que socios tratan de conseguir la mayor productividad del factor trabajo, y, a la vez, como trabajadores procuran conseguir las mayores ventajas sociales. Es decir, implica derechos y obligaciones contrapuestos en el mismo colectivo de personas; o, dicho de otro modo, cada persona miembro de la empresa cooperativa defiende intereses contrapuestos. Y esta situación conlleva problemas y peligros porque en algunos momentos y circunstancias, por motivos particulares, y además legítimos, puede resultar más conveniente

comportarse como parte económica y otras como parte social. Esto es, se produce una peligrosa situación de ambigüedad -que no de desdoblamiento- en la actitud -a veces el socio se sitúa en su posición de socio, y otras hace valer su condición de participante en el proceso productivo: proveedor, trabajador o consumidor-.

Además, por otra parte, este fenómeno tiene su origen en causas muy diversas: desconfianza hacia los gestores, no asunción de la autoridad jerárquica en base a la situación de poder que se deriva de la condición de socio, etcétera, que hemos descrito más arriba al ocuparnos del conflicto de poder (v. "supra" 4.4.1.2).

Se trata de un comportamiento que se verifica siempre, en todas las empresas de socios-trabajadores, ahora bien, los problemas que plantea son tanto mayores cuanto menor es el nivel cultural y educativo de los miembros de la empresa cooperativa.

Sin embargo, por muy legítimos, e incluso protegibles desde el punto de vista legal, que sean esos intereses, se llega a una situación poco coherente que tiene que ser controlada y reconducida por parte de la empresa como entidad que está por encima de los intereses particulares de sus miembros. Por lo tanto, resulta necesario arbitrar mecanismos equilibradores de esa doble condición, evidentemente difíciles de implantar; y así es importante delimitar los casos de libre elección del "status" más conveniente desde el punto de vista particular. Esto se ha de hacer promoviendo y potenciando el sentimiento de doble condición, pero doble queremos insistir; por lo que procura de mayor participación y, por ende, de configurar a la empresa como comunidad humana de

trabajo, es decir, como la realidad empresarial más perfecta.

Consecuentemente, el socio-trabajador, en tanto que socio, ha de disponer de información-formación para la participación en la gestión desde la posición empresarial; y, en tanto que trabajador, ha de disponer de información-formación para la participación en la gestión desde la posición laboralista. En todo caso, en el terreno práctico, también es importante deslindar por un lado el trabajo de gestión, y por otro el derecho y la obligación a la gestión. Y esto es así para evitar inhibiciones en la participación en la toma de decisiones; pero, evidentemente, también es importante, rotar en los órganos de representación política.

#### 6.6.- La participación proceso eficiente.

Toda vez que se ha expuesto el derecho y la obligación de participar en la empresa, es posible ocuparse de como establecerla. En este sentido, y ante todo, el proceso o devenir de sucesos de participación en la empresa, como todo en la empresa, como cualquier actividad, función, proceso, instrumento, factor, y, en general cualquier persona o cosa, tiene que ser como la empresa misma: es decir tiene que ser eficiente, que no eficaz o efectiva. Es decir, que los resultados positivos de la participación sean los mayores posibles y, a la vez, las consecuencias negativas sean las menores posibles; o dicho de otro modo, debe ser un proceso en el que se gane más de lo que se sacrifique.

Así las cosas, es remarcable, desde el lado positivo, la satisfacción que proporciona la condición de empresario -Imaginador, creador, emprendedor- al participador "versus", desde el lado negativo, los sacrificios que se derivan de la obligación de participar y, consecuentemente, asumir costes al consumir tiempo para recopilar información, asistir a reuniones y participar en las mismas para tomar decisiones.

Ahora bien, en esta línea de razonamiento es preciso señalar que alguien tiene derecho y obligación de participar en la gestión de la empresa cuando tiene algo fundamentado y razonable que decir y que aportar para el funcionamiento eficiente de la empresa; y para ello es necesario conseguir información y conocer la viabilidad y los beneficios de cualquier decisión. Y, por otra parte, se concluye que si todos los miembros participan, el funcionamiento de la empresa puede resultar eficiente.

Con todo, esto nos lleva al planteamiento diferenciado de dos aspectos importantes: por un lado la función de gestión empresarial, en sí misma considerada, de la que no hemos ocupado más arriba; y, por otro lado, los requerimientos para realizar aportaciones fundamentadas y razonables a ese fin, de lo que nos vamos a ocupar a continuación.

### 6.6.1.- Requerimientos para la participación.

Como hemos visto la participación se sintetiza en la toma de decisiones, aunque debería ser a la hora de fijar objetivos. Ahora bien, siempre que se toman decisiones se selecciona una de entre varias alternativas, esperando conseguir un resultado que se presenta como deseable, y, evidentemente, se corre el riesgo de equivocarse. De aquí que sea muy importante que se den unos mínimos a modo de necesidades para que los objetivos planteados sean asumibles, no se contrapongan, sean viables, etcétera; a saber: disponer de adecuada información y comunicación y contar con una suficiente educación y formación.

#### 6.6.1.1.- La información [arts. 35-c, 36, 41-3].

Para fijar objetivos, para tomar ese tipo de decisiones, como ocurre con cualquier decisión, es imprescindible disponer de un buen conocimiento de aquello sobre lo que se toma la decisión: esto es, de información; o, lo que es lo mismo, de conocimientos de lo que rodea el problema sobre el que se decide. Y además es importante contar con la mejor información que sea posible conseguir; porque así es mejor la toma de decisiones, y consecuentemente mejores son éstas. Con todo, al menos, debe ser la suficiente cantidad de información como para que se pueden tomar decisiones como, por ejemplo, fijar objetivos pudiendo calibrar adecuadamente la viabilidad de los mismos, y así no tener que volver a plantearlos al cabo de cierto tiempo, ya sea corrigiéndolos a la baja

-porque se plantearon imposibles- o al alza -porque se fue poco exigente-, sin que ésto prejuzgue la exclusión de los menos informados. En síntesis, a no se trata de tener mucha, sino buena y adecuada información.

6.6.1.2.- La comunicación: transmisión de información  
[art. 36.9].

La información tiene que ser transmitida. Por esta razón la comunicación es muy importante en cualquier organización; y, por lo tanto, también en la empresa.

Y particularmente en empresas de socios-trabajadores por dos razones:

a) Por un lado, porque ayuda a reducir o a paliar situaciones negativas en la empresa: envidias, desconfianzas, tensiones, conflictos de poder, reducciones de productividad por efecto contagio -se trabaja menos al observar que otros reducen su ritmo de trabajo-, etcétera. En efecto, esto es así por aplicación del dicho popular de "hablando se entiende la gente".

b) Y, por otro lado, porque ayuda a potenciar situaciones positivas de la empresa, en parte debido precisamente al más arriba referido "efecto contagio": el estímulo por la difusión de nuevas ideas para reducir costes, por las innovaciones y por las mejoras introducidas; el acicate de los más productivos; el buen clima social y el compañerismo; etcétera.

Ahora bien, para que la comunicación sea adecuada, hay que contar con adecuados y eficientes canales de comunicación. Y, para ello, se han de promover reuniones, encuentros, tiempos comunes de discusión, en síntesis, lo que se denomina transparencia informativa.

Pero, por otra parte, también es cierto que, en principio, hay menos ruido en el canal cuando es más corto, cuanto menos recorrido tenga que hacer la información a ser transmitida. Es decir, cuantos menos interlocutores se comuniquen; o, lo que es lo mismo, cuantas menos personas haya en la empresa. Y esto se puede arbitrar mediante la constitución de unidades de trabajo de tamaño adecuado a estos fines, diferenciadas e independientes, de acuerdo con las posibilidades que facilite el propio proceso productivo y las características de la empresa; aunque interconectadas constituyendo la empresa toda. Un ejemplo lo constituyen los talleres, los departamentos, las secciones y, en general, cualquiera otra agrupación de trabajadores que venga determinada precisamente por, como se ha dicho, el proceso productivo y las características de la empresa, siempre y cuando estén claramente delimitadas las fronteras de separación.

#### 6.6.1.3.- La educación y la formación [art. 34-h].

La educación y la formación de los trabajadores de carácter técnica, empresarial, personal, social, societaria, y de todo orden -incluso recreativa-, es el punto fundamental de cualquier empresa, y por tanto también, pero especialmente, de las de socios-trabajadores. No hay más

que reflexionar sobre el hecho de que cada vez más, y desde hace mucho tiempo, un mayor número de empresas emplean, materializan, invierten -que no gastan- cantidades importantes de recursos en lo que, incomprensiblemente, se denomina inversión en "capital humano".

Esto es así por cuanto todo lo que se destina a educación y formación es rentable, ya que la persona es el elemento esencial de la empresa -no el más importante porque esto significaría una jerarquización que no procede-; de modo que esa rentabilidad resulta del enriquecimiento técnico, profesional, empresarial y personal. En consecuencia se puede conseguir: por un lado, trabajadores más eficientes; y, por otro lado, socios-trabajadores con más capacidad para comprender los asuntos, para solucionar problemas, para fijar objetivos viables, en suma más eficientemente participativos. En definitiva, que los socios asuman la función de empresario que deben tener los miembros de las empresas cooperativas; y así, que ésta llegue a ser una empresa de empresarios que funcione eficientemente.

Pero además, cuanto mejor es la educación y la formación de los socios-trabajadores, y cuanto mejor están establecidas las unidades de trabajo referida más arriba (v. "supra" 6.6.1.2.-) más próxima está la empresa a la idea de empresa concebida como "comunidad humana de trabajo". Esto que es una utopía a la que, en todo caso, debe aspirar a aproximarse y a llegar a ser una empresa de socios-trabajadores; que no a una simple unidad de producción en la que por el hecho de ser socio se pasa a ser propietario de un puesto de trabajo.

6.6.2.- Mecanismos para adquirirlos:

Sistemas teóricos y prácticos -pasando por los distintos órganos de participación: Consejo Rector, Consejo de Empresa-.

Sin embargo todos los requerimientos expuestos más arriba conllevan costes que pueden ser sustanciales: tiempo y dinero -en síntesis dinero-. Ciertamente, ya que es preciso: o bien sacrificar horas de tiempo libre para asistir a reuniones, a cursillos, a cursos, a debates, etcétera -con todo lo que ello supone de esfuerzo adicional al propio del trabajo-; o bien hacer dejación de parte del trabajo para esas asistencias -con la consiguiente pérdida de ganancia-. Además es conveniente que funcionen los órganos de representación, ambos, el de la parte social y el de la parte empresarial. Y también que se renueven para procurar una formación en la participación.

En suma, se precisa hacer un importante esfuerzo colectivo para que finalmente se consigan compensaciones: mayor capacidad de comprensión de la empresa y de asunción de sus problemas; mayor enriquecimiento personal; y así el que la empresa de socios-trabajadores sea más que una unidad de producción.

6.6.2.1.- La asunción de la tarea productiva como una tarea empresarial: de emprender, acometer, innovar, ..con riesgos y con compensaciones.

En el desarrollo de la función en cada puesto de trabajo (por ejemplo el operario), la participación en la gestión, que es lo que aparece como más importante, debe complementarse con la capacidad de tomar decisiones en el puesto de trabajo y en el desarrollo de la función específica; si bien, esa capacidad está limitada por el margen de actuación (v. "supra" 4.4.1.2.2.1.1.) que haya dejado la autoridad formal. Con todo, es una participación muy importante por lo que supone de iniciativa, puesta en práctica de la capacidad de emprender, desarrollo del papel de empresario, bien entendido que en el ámbito de la actuación de cada trabajador en la empresa; del mismo modo que hace el director en su propio ámbito de trabajo.

6.6.2.1.1.-Destreza-dominio-conocimiento-profesionalidad. [v: arts. 122 y 123 sobre "Suspensiones y excedencias" y "Baja obligatoria por causas económicas, tecnológicas o de fuerza mayor", respectivamente, en las cooperativas de trabajo asociado].

Pero además es importante desde el punto de vista de personal, por la motivación que conlleva, y el consiguiente incremento de la satisfacción laboral.

6.6.2.1.2.- Implicaciones empresariales:  
riesgo-compensación.

Y, finalmente, es importante desde el punto de vista de la eficiencia de la empresa, porque es un sistema a través del cual se mejoran los procedimientos productivos y, por tanto, se reducen costes.

6.6.2.2.- La aplicación de los principios cooperativos: pero, en lo que ahora nos ocupa, especialmente los siguientes:

6.6.2.2.1.- Un hombre-un voto (democracia) [art. 47.1]

6.6.2.2.2.- Educación [art. 34-h]

6.6.2.2.3.- Interooperación.

6.6.2.3.- La rotación en los órganos políticos de participación: [Cap. III Del Registro de Cooperativas. art. 23 "Aceptación de cargos sociales" ; 34-f y 35-a].

De este modo, cada miembro de la empresa cooperativa pasa a defender diferentes intereses, desde diferentes ópticas; lo cual, además, proporciona una importante formación; toda vez que la experiencia es uno de los sistemas educativos, de aprendizaje y de formación, más eficientes.

- Asamblea General [Cap. VI De los órganos de la sociedad. Sección Primera. De la Asamblea General. (arts. 42 a 52); y más concretamente arts.: 42, 43, 44, 47 y 51).
  
- Consejo Rector [ Cap. VI De los órganos de la sociedad. Sección Segunda. Del Consejo Rector. (arts. arts. 53 a 66); y más concretamente arts.: 30-4, 41-2, 53, 54, 55, 56, 57, 62 y 64).
  
- Comité de Recursos [Cap. VI De los órganos de la sociedad. Sección Cuarta. Del Comité de Recursos. art. 70; y también art. 41.2].
  
- Interventores de empresa [Cap. VI De los órganos de la sociedad. Sección Tercera. De los Interventores. (arts. 67 a 69); y más concretamente art. 67].
  
- Comisiones "ad hoc". [arts. 36.9 y 61].
  
- Comité de Empresa.

6.6.2.3.1.- La implantación de mecanismos de incompatibilidad de ocupar cargos de representación y funciones ejecutivas, así como estar en más de un órgano político de representación.

#### 6.6.2.4.- El establecimiento de unidades de trabajo.

##### 6.6.2.4.1.- La idea de "comunidad humana de trabajo".

La empresa como "comunidad humana de trabajo" se concreta precisamente a través de la división de la empresa en unidades de trabajo de tamaño adecuado a los fines de una eficiente comunicación (v. "supra" 6.6.1.2.)

##### 6.6.2.4.1.- Competencia en el sentido de eficiencia.

Pero además, la creación, establecimiento y desarrollo de esas unidades de trabajo es también un mecanismo que puede llevar a un comportamiento eficiente de la empresa, si se promueve una coordinada competencia entre ellas que unifique o aune esfuerzos al existir el estímulo de ganar. Es tanto como reinstaurar el mecanismo de mercado competitivo -pero coordinado, por ejemplo mediante bancos internos- en el seno de la empresa.

### 6.6.3.- Un ejemplo de participación en la gestión.

En una determinada empresa cooperativa la Asamblea General establece una serie de objetivos, y entre ellos el nivel de producción a conseguir; y se encarga al jefe, gestor o director de producción para que él solo, o con la ayuda de sus colaboradores, diseñe un plan o sistema de trabajo en el taller que permita alcanzar ese nivel de producción fijado como objetivo. Ahora bien, en ese diseño están recogidos determinados métodos de trabajo que implican determinados esfuerzos, ritmos de trabajo y productividades que afectan a los trabajadores que han de verificarlo.

Antes de implantar el sistema de trabajo, éste se pone en conocimiento y se explica a los que lo van a aplicar, y, en general a cualquier miembro de la empresa que lo solicite; con lo que, a través de los órganos correspondientes el plan puede ser aprobado, en cuyo caso se implanta. Posteriormente, si el nivel de producción alcanzado no se corresponde con el fijado como objetivo habrá que exigir responsabilidades al gestor de producción.

Pero el plan puede ser rechazado. En este caso pasa a la consideración de todos los miembros de la empresa, representados, por un lado, en el Consejo de Rector en tanto que socios, y, por otro lado, en el Comité de Empresa en tanto que trabajadores. Se abre una discusión en la cual el responsable del sistema de trabajo -el gestor de producción- explica su funcionalidad y los trabajadores afectados explican las causas de su rechazo -nótese que en esta discusión no se pone en cuestión la eficiencia del plan en lo que se refiere a la consecución de ese nivel

de producción objetivo, asumiendo implícitamente la profesionalidad del gestor de producción-. A la vista de los argumentos, el órgano correspondiente -la Asamblea General en el caso de que no exista acuerdo entre Consejo Rector y Comité de Empresa- vuelve a tomar una decisión: o bien mantener el objetivo de producción, en cuyo caso se aprueba el plan de producción y los trabajadores afectados -socios también- quedarían sometidos a esa decisión y a ese plan de trabajo; o bien reducir el volumen de producción establecido como objetivo, lo que implicaría que el responsable de producción tendría que establecer otro sistema de producción menos exigente en lo que se refiere a la productividad requerida a los trabajadores afectados, y que, en todo caso, tenga cuenta las razones del rechazo del plan previo.

En resumen, se produce una participación que afecta a los objetivos establecidos por la Asamblea General. Ahora bien, evidentemente, este ejemplo no puede ser generalizado. Casos como el descrito no pueden verificarse más que de modo extraordinario, pero si se pueden realizar.

## 7.- CONCLUSIONES

En la empresa cooperativa tiene que haber participación en la toma de decisiones; ya que en definitiva, es una empresa de empresarios, de participantes en los flujos reales, y en los flujos financieros, y en los flujos de información-decisión.

Sin embargo se plantean, con frecuencia, conflictos de poder originados.

por varias circunstancias entre las cuales es señalable la doble condición.

Esa doble condición determina,

A) Por un lado la necesidad de deslindar el trabajo de gestión del derecho y la obligación a la gestión. Ahora bien, en todo caso, tiene que haber una dirección que opere, sometida a la estructura de poder -como en cualquier empresa-, pero con capacidad de desarrollar su específica función de conducción o pilotaje, en orden a conseguir un comportamiento eficiente desde el aspecto socioeconómico de la empresa.

B) Por otro lado la necesidad de que el socio-trabajador, en tanto que socio, disponga de información-formación para la participación en la gestión desde la posición empresarial; y, en tanto que trabajador, disponga de información-formación para la participación en la gestión desde la posición laboralista. Y, en esta línea, también es necesario que se produzca una adecuada rotación en los órganos de representación política.

Finalmente, para evitar inhibiciones en la participación en la toma de decisiones, se puede afirmar que todos los trabajadores son directores, en su puesto de trabajo, de la tarea que tienen encomendada. Y, por su parte, el (los) director(es), desarrolla(n) una tarea diferenciada, como un(os) trabajador(es) más, de la cual él(ellos) mismo(s) es(son) el(los) director(es). Ahora bien ocurre que la dirección conduce los esfuerzos de todos los conductores. De manera que una adecuada dirección capitaliza esfuerzos más que nadie.

En la Ley 3/1987, de 2 de abril de 1987, General de Cooperativas, se persigue la consolidación de las empresas cooperativas como empresas, primero productoras de bienes y servicios, y luego cooperativas. Pero tampoco, al menos en términos generales, se dejan de lado los mecanismos de participación cooperativa.

**8.- BIBLIOGRAFIA****ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL:**

Los principios cooperativos. Nuevas formulaciones, CNEC, Zaragoza, 1972.

**ESPARA:**

Ley 52/1974, de 19 de diciembre, General de Cooperativas, B.O.E., núm. 305, del 21, pp. 25956 a 25966.

**ESPARA:**

Real Decreto 2710/1978, de 16 de noviembre, Reglamento de aplicación a las Sociedades Cooperativas reguladas por la Ley 52/1974, de 19 de diciembre, B.O.E., núms. 275, 276 y 277, de 17, 18 y 20.

**ESPARA:**

Ley 3/1987, de 2 de abril de 1987, General de Cooperativas, B.O.E., núm. 84, del 8, pp. 10452 a 10487.

**SIMON, Herbert A.:**

El comportamiento administrativo, Aguilar, Madrid, 1971, 2ª edición, 2ª reimpresión.