

## EL CONTROL DEMOCRATICO DE LA GESTION EN LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO

Desde la aparición de la Teoría General de Sistemas y, más concretamente, desde que se empieza a comprender a la empresa como un sistema abierto a su entorno próximo, y en continua interacción con él, no hemos dejado de ver una progresión constante en los esfuerzos que han realizado las empresas en modificar y adaptar sus filosofías, principios, estructuras, tecnologías, etc., a las demandas que este entorno ha impuesto a las mismas.

Este mecanismo de actualización, que resulta indispensable para la supervivencia de cualquier organización sometida a la presión de su entorno, no ha sido aplicado sobre el conjunto de principios cooperativos.

Desde muchos años atrás, en coyunturas globales bastante diferenciadas de las actuales, y hasta nuestros días, en nuestra actual coyuntura plena de expectativas y de nuevas formas de interacción, tanto socio-económicas como políticas, los mismos principios están actuando como patrón adocrinador de la forma de entender los Modelos Organizativos de Funcionamiento de las Sociedades

### Cooperativas de nuestros días

Desde nuestro punto de vista, se impone la necesidad de realizar una profunda revisión de estos principios, demasiado alejados del contexto empresarial y sociológico de las cooperativas actuales, y demasiado centrados en un tipo de estas sociedades: las de Consumidores, para validarlos y dotarles de la potencialidad de responder a los problemas más acuciantes que afectan a las Cooperativas de Trabajo Asociado (en adelante C.T.A.) ante el reto del mercado único europeo.

Pensemos que este tipo de sociedades (las C.T.A.) presentan formas genuinas y diferenciadoras del Cooperativismo de Consumo y, aún hoy, continúan siendo minoritarias en el contexto mundial de la cooperación (se calcula que no más del 10% del total). Además, existe el agravante de que la mayoría de C.T.A., han sido creadas en los últimos quince años y, en España, se calcula que más del 80% tienen menos de 10 años.

Las líneas sucesivas intentarán plantear y dar criterios para la reflexión sobre uno de los principios básicos del cooperativismo: el control democrático de la gestión.

### Algunas precisiones conceptuales

Antes de empezar a reflexionar, y con la pretensión de llegar a un acuerdo terminológico y conceptual, indispensable para que el discurso dialéctico tenga sentido, vamos a definir y, por ende, diferenciar, lo que entendemos por Control Democrático de la Gestión o Gestión Participativa del concepto de Gestión Democrática o Autogestión.

De todos es bien sabido que, en una C.T.A., una prerrogativa anhelada por el socio es el acceder, a través de la cooperación, a niveles de participación más altos de los que se manifiestan en la empresa de capitales. Pero, es necesario, llegados a este punto, el diferenciar los dos grandes bloques de asuntos sobre los que puede versar la Participación Cooperativa: el ámbito societario y el de la gestión.

Estructuralmente, la C.T.A., diferencia estos ámbitos de participación mediante la instrumentalización de los órganos de representación societaria (Asamblea

**Es bien sabido que,  
en una C.T.A., una  
prerrogativa  
anhelada por el  
socio es el acceder,  
a través de la  
cooperación, a  
niveles de  
participación más  
altos de los que se  
manifiestan en la  
empresa de  
capitales.**



General y Consejo Rector), por una parte, y el diseño de la estructura organizativa de gestión, de acuerdo con la actividad y coyuntura de la empresa, por otra. Pero, es en la doble cualidad del socio-trabajador en donde se centra la falta de clarificación de la participación diferenciada en cada uno de estos ámbitos: por el hecho de ser socio, se asume la prerrogativa de participar en la gestión de la Cooperativa de un modo activo, canalizándola, normalmente, a través de los órganos de representación.

Esta situación da como resultado el que, tradicionalmente, los miembros del Consejo Rector hayan dirigido las C.T.A., y el que se pensara que el ámbito societario era el medio adecuado, y exclusivo, de canalizar la participación de los socios.

Entendemos que la participación y la democracia, en el contexto Cooperativo, guarda una estrecha relación con los detentadores del poder y con la forma de distribución del mismo. En este sentido, en la C.T.A., existe una verdadera democracia a nivel económico, ya que, por su propia naturaleza, el poder no le es conferido al capital sino al trabajo, operativizado con la frase "un hombre, un voto".

De esta perspectiva, se han confundido, en algunos momentos y tergiversado, en otros, el significado de los dos términos citados al inicio de este apartado.

Nos referimos al concepto de Gestión Democrática como aquella forma de gestión en donde todos los miembros de la Sociedad, por el mero hecho de ser socios, disponen de la misma cota de poder para gestionar la empresa. Sería, de esta forma, la Autogestión, la meta de implicación participativa a la que se aspiraría como integrante de una Cooperativa.

Otro concepto diferente es el del Control Democrático de la Gestión o Gestión Participativa, en donde, el poder que se necesita para hacer funcionar la Cooperativa, es delegado democráticamente en otras personas, a las que se les otorga los atributos y prerrogativas necesarios para el uso del mismo, siempre y cuando sus resultados sean positivos para la organización. Este modelo implica un control periódico y sistemático sobre las personas a las cuales se les ha delegado el poder de gestionar la empresa.

***Sería, la Autogestión, la meta de implicación participativa a la que se aspiraría como integrante de una Cooperativa.***

#### La práctica Cooperativa

Después del breve análisis realizado sobre la idiosincrasia de la C.T.A., en lo que atañe a los aspectos relacionados con la participación y el poder, podemos concluir que existe una relación directamente proporcional entre el nivel de poder del colectivo y los niveles de participación, y que, esta especial configuración tiene una influencia decisiva en el desarrollo de un proyecto organizacional.

Es necesario precisar que la adopción de diferentes niveles de participación condicionan la adopción de diversos Modelos de Funcionamiento Organizativo de la C.T.A., y que, la adecuación de éstos a la realidad de la Cooperativa, condicionará la eficiencia del proyecto empresarial y el futuro del mismo.

Así las cosas, resulta relevante comentar cual es la viabilidad operativa de los diferentes modos de instrumentalizar la participación en la gestión y sus dificultades de implementación.

Desde nuestro punto de vista, y situando a la C.T.A., en su contexto actual, inmersa en una economía de mercado, en donde debe ser eficiente y competitiva para sobrevivir, pensamos que el modelo de Gestión Democrática, o Autogestión, es inviable para funcionar en entornos hostiles y cambiantes, y en nuestra experiencia profesional no hemos tenido la oportunidad de conocer experiencias de Cooperativas eficientes que hubieran adoptado este modelo de funcionamiento organizativo.

Debemos hacer referencia a aquellas Cooperativas en donde la responsabilidad de la gestión se ha traspasado al colectivo, en general, generando



situaciones de "Asambleísmo" que diluyen la responsabilidad del socio y relencizan el proceso de la toma de decisiones, tan necesario para el funcionamiento cotidiano de las C.T.A., o bien otras, en donde los Consejos Rectores han constreñido las atribuciones y prerrogativas de los gestores responsables de la marcha de la empresa, provocando situaciones de conflicto que bloquean la dinámica organizacional.

La C.T.A., es una forma avanzada de organización, con diversos niveles de democratización: por una parte, tiene una democracia económica plena, como hemos visto en líneas anteriores y, por otra, ha de disponer de un sistema de Control Democrático de la Gestión, que regule los componentes del funcionamiento grupal y organizacional.

Ahora bien, en lo que al sistema de control se refiere, lo usual es canalizarlo a través del nombramiento del Consejo Rector, y es necesario que el colectivo asuma que con su voto puede variar no sólo la composición humana del Consejo Rector, sino también la naturaleza de sus decisiones, pero dejando la gestión en manos de profesionales que puedan asumir el reto de dar respuesta al entorno y de asegurar el funcionamiento eficiente de la Cooperativa.

Esta dinámica específica provoca, en la realidad actual, una distribución y diferenciación de las responsabilidades que, necesariamente, hay que asumir en una C.T.A., asegurando el equilibrio entre el poder societario y el de gestión, a través de un marco de entendimiento y negociación.

Hemos podido constatar que las C.T.A., que adoptan este modelo de funcionamiento desarrollan proyectos socio-empresariales más sólidos y eficientes, abren nuevas vías para la participación en la sociedad, siempre coherentes con la propia realidad de la misma, y modulan el rol del socio-trabajador en su dualidad organizacional, separando sus ámbitos y dando coherencia a los mismos.

*Joan Aragonés Signes*

*GRUPO COOP, junio de 1990*