



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 48, abril 2004, pp. 99-122**

# **La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos**

**Alfonso Carlos Morales Gutiérrez**

Estudios Cooperativos-ETEA. Universidad de Córdoba

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos

**Alfonso Carlos Morales Gutiérrez**

Estudios Cooperativos-ETEA. Universidad de Córdoba

## RESUMEN

*La dificultad para dirigir la empresa autogestionada ha sido uno de los argumentos que se han sostenido en la literatura económica para demostrar la inviabilidad del modelo. La existencia de personas dispuestas y con talento suficiente para dirigir, por un lado a trabajadores-propietarios y, por otro, asumir procesos de decisión colectiva, constituye un recurso escaso y que implicaría unos incentivos insostenibles para estas empresas tan peculiares. No obstante, el desarrollo de la empresa autogestionada ha demostrado la posibilidad de realizar esta labor falsando desde los hechos este argumento para su inviabilidad. En este trabajo se recoge de forma sistemática los hallazgos realizados en estudios empíricos desde diversas disciplinas sobre la labor directiva y sus peculiaridades respecto a otro tipo de empresas, en uno de los países de la Comunidad Europea donde la presencia de empresas autogestionadas resulta significativa. La estructura del trabajo tiene cuatro partes. En la primera se realiza una delimitación del sujeto, objeto y marco teórico. En la segunda se exponen las conclusiones obtenidas sobre la figura del directivo a nivel de valores, conocimientos y estilo de dirección. En la tercera parte se profundiza sobre el contexto en el que el directivo tiene que desarrollar su labor y colaborar en el gobierno de las empresas de trabajo asociado. En la cuarta parte se abordan algunos hallazgos en torno a cómo los directivos de este tipo de empresas promueven directamente o indirectamente la acción –a través de la delegación en otras personas-. Por último se evalúa el alcance de las ideas expuestas y se formulan posibles líneas de interés.*

PALABRAS CLAVE: Dirección, management, directivo, trabajo asociado, gestión, España.

CLAVES ECONLIT: L290, J540, M190, P130.

## **La direction dans l'entreprise de travail associé : une révision d'études empiriques**

**RÉSUMÉ:** La difficulté à diriger l'entreprise autogérée a été un des arguments qui ont été soutenus dans la littérature économique afin de démontrer l'absence de viabilité du modèle. L'existence de personnes avec un talent suffisant et disposées à, d'une part, diriger des travailleurs-proprétaires, et d'autre part, à assumer des processus de décision collective, constitue une ressource rare et impliquerait des incitations que ces entreprises si particulières ne pourraient soutenir. Néanmoins, le développement de l'entreprise autogérée a démontré la possibilité d'entreprendre cette tâche en dénaturant à partir des faits cet argument envers leur absence de viabilité. Ce travail reprend systématiquement les découvertes d'études empiriques à partir de diverses disciplines sur le travail de direction et ses particularités par rapport à un autre type d'entreprises, dans un des pays de la Communauté Européenne où la présence d'entreprises autogérées est significative. La structure du travail comprend quatre parties. La première délimite le sujet, l'objet et le cadre théorique. La seconde expose les conclusions obtenues sur la figure du dirigeant au niveau des valeurs, des connaissances et du style de direction. La troisième partie étudie plus en profondeur le contexte dans lequel le dirigeant doit exercer son travail et collaborer dans la gouvernance des entreprises de travail associé. La quatrième partie aborde quelques découvertes portant sur la façon dont les dirigeants de ce type d'entreprises favorisent directement ou indirectement l'action (à travers la délégation à d'autres personnes). Enfin, ce travail évalue la portée des idées exposées et formule des lignes d'intérêt possibles.

**MOTS CLÉ:** Direction, management, dirigeant, travail associé, gestion, Espagne.

## **Management in associated work firms: a review of empirical studies**

**ABSTRACT:** The difficulty in running a self-managed firm has been one of the arguments used in economics literature to prove the non-viability of the model. People who are sufficiently talented and willing both to manage worker-owners and to assume processes of collective decision-making are a scant resource, one which would involve unsustainable incentives for these companies with their own peculiar characteristics. However, the development of self-managed firms has demonstrated that such a task is possible, a fact which gives the lie to the argument of non-viability. This work systematically draws together the findings of empirical studies from a range of disciplines on managerial work and its peculiarities with regard to other kinds of businesses, in a European Community country with a significant presence of self-run firms. The work is structured into four parts, the first being a delimitation of the subject, object and theoretical framework. The second part sets out the conclusions obtained on the figure of the manager at a level of values, knowledge and management style. The third section goes into detail on the context in which managers must carry out their work and collaborate in the governance of associated work firms. The fourth part deals with findings concerning how managers of this type of firm promote action, either directly or indirectly, by delegating to other people. Finally, the scope of the ideas set out is evaluated, and possible lines of interest are formulated.

**KEY WORDS:** Direction, management, manager, associated work, Spain.

## 1.- Introducción

En las empresas autogestionadas existe –aunque sea de forma implícita- la búsqueda de dos equilibrios interrelacionados entre sí: el equilibrio entre la prioridad de asignaciones entre el factor trabajo y el factor capital, por un lado, y el equilibrio entre trabajo de naturaleza productiva y aquellas relacionadas con la dirección y administración de la empresa por otro. Por lo general, la empresa de trabajo asociado “excelente” sería aquella que consigue, en el medio y largo plazo, una relación óptima en estas dimensiones desde cierta coherencia entre los valores cooperativos de igualdad y solidaridad y las exigencias de funcionalidad impuestas por el mercado. La consecución de tal equilibrio requiere el establecimiento de una doble instancia de decisión que permita defender, por un lado, los ideales del grupo humano y, por otro, las exigencias de desarrollo empresarial, en condiciones equiparables. De ahí la conveniencia de diferenciar y separar escrupulosamente, la representación social –órganos rectores- y la función gerencial, siempre que el tamaño y la economía de la empresa de trabajo asociado lo permitan.

El predominio de una concepción partidaria de privilegiar el grupo humano -lo importante es llevarse bien-, al tiempo que trata de identificar la función de representación social y la función gerencial -hace falta una cabeza visible- tiende por lo general, a poner límites al desarrollo de una gestión profesionalizada y a una organización más eficaz del trabajo. Por tanto no es de extrañar que uno de los debates que mayor atención han dedicado los teóricos del cooperativismo ha sido sobre la figura del directivo o gerente. El tema en cuestión habría que plantearlo no tanto a su necesidad que resulta obvia, sino en cuanto a su lugar y competencias en el marco de una empresa autogestionada.

La literatura económica ha retomado esta problemática desde la dificultad que supone la adopción democrática de decisiones ante la heterogeneidad de trabajadores (Michael Jensen y William Meckling, 1979; Henry Hansmann, 1990). De ahí que la empresa con pretensiones democráticas podría fracasar al no hacer el mejor uso del escaso talento directivo o de las habilidades no directivas de los trabajadores operativos (Oliver Williamson, 1980). También podrían aumentar las ineficiencias cuando los directivos no sean capaces de supervisar de forma efectiva a los trabajadores que tienen bajo su poder (Beatrice Webb y Sidney Webb, 1920).

La dificultad para realizar un trabajo en contexto de gestión democrática se torna más complicado cuando las posibilidades de incentivar económicamente estas condiciones resultan muy difíciles y

según los estudios realizados con diferencias significativas entre empresas cooperativas y no cooperativas (ver Cuadro 1). El nivel salarial relativamente bajo aparentemente alcanzado por los directivos de las cooperativas es susceptible de ser interpretado de varias formas (Barlett, Cable, Estrin, Jones, 1992)<sup>1</sup>.

### **Cuadro 1. Remuneraciones por tipos de puestos y sus diferencias entre empresas cooperativas y no cooperativas**

Descripción	Cooperativas	Empresas privadas	T-stat
Salarios medios <sup>a</sup>			
Poco cualificados	1124.28	1148.61	0.34
Cualificados	1177.05	1233.13	0.67
Profesionales	1260.34	1440.73	1.80*
Directivos	1983.75	3183.95	3.96**
Pagas extra	1224.4	1193.78	0.15
Ratio salarial Directivos/No cualificados	1.67	2.86	4.09***
Coste laboral/Hora	9.10	8.90	0.6

a) En miles de liras al mes. En el caso de las cooperativas, se promedian los salarios de los socios y de los no socios.

b) Datos de panel, miles de liras; costes deflactados con el índice de precios al por menor con base en 1981.

\* Estadísticamente significativo para un nivel de significación de .10; \*\*\* para un nivel de .01.

Fuente: Barlett, Cable, Estrin y Jones (1992)

En cualquier caso las empresas de trabajo asociado han sabido –como demuestra su crecimiento en España en las últimas décadas- contrarrestar estos inconvenientes y competir en un mercado cada vez más complejo. En este trabajo se realiza una síntesis de los hallazgos de la investigación socio-económica respecto a la figura del director general -o gerente- en las empresas de trabajo asociado realizadas en el estado español. La estructura del trabajo tiene cuatro partes. En la primera se realiza una delimitación del sujeto, objeto y marco teórico. En la segunda se exponen las conclusiones obtenidas sobre la figura del directivo a nivel de valores, conocimientos y estilo. En la tercera parte se profundiza sobre el contexto en el que el directivo tiene que colaborar en el gobierno de las empresas de economía social. En la cuarta se abordan algunos hallazgos en torno a cómo los directivos de economía social promueven directamente o indirectamente la acción. Por último se evalúa el alcance de las ideas expuestas y se formulan posibles líneas de interés.

1.- Una posibilidad es que los socios de la cooperativa - en especial el cuerpo directivo, que debe de tener una participación financiera en la empresa- deseen aceptar una paga corriente relativamente baja a la espera de niveles relativamente altos de crecimiento y de ventas, y como consecuencia unos ingresos futuros más elevados de los que hubiera sido posible de otra forma (Barlett, 1987).

## **2.- Sujeto, objeto y marco teórico de la revisión**

### **2.1.- Una cuestión previa: reconocimiento explícito de la figura del director general en la empresa autogestionada**

El reconocimiento explícito de la existencia de un gerente puede parecer una cuestión obvia. Sin embargo muchos de los estudios realizados en el territorio español (González y Rodríguez, 1987; Palacian y Albers, 1989; Monzón y Barea, 1991; COCETA, 1998; Tomás Carpi y Monzón Campos, 1998) muestran que no todas las empresas de economía social indican que existe una figura de gerente (miembro diferente del consejo rector) en sus organizaciones.

Este reconocimiento parcial -explícito o implícito- de la figura del gerente nos hace vislumbrar la existencia de tres modelos básicos de gestión de las empresas autogestionadas a nivel de gobierno: uno monista-colectivo, en el que no existe la persona del directivo -aunque la función sea asumida por diversos órganos-, otro monista-individual -la función se asume por la persona que tiene el máximo poder de representación social, y un modelo dualista, en el que existe tanto la figura como la función. En el caso de las cooperativas de iniciativa social (COCETA, 1998), en una de cada cuatro gerencia se ejerce de forma colectiva -en el 17% lo hace el consejo rector, y en el 4% la misma asamblea, y en otro 4% todos los socios-, existe un o una directora gerente en el 41% de las cooperativas (en el 33% socios y en el 8% contratados), y el presidente de la cooperativa realiza las labores de gerencia en el 29% de ellas.

Al menos tres factores explican diferencias significativas en la adopción de un modelo determinado de gobierno -o lo que es lo mismo- de presencia gerencial diferenciada y unipersonal:

- 1) **El tamaño.** Cuanto más grandes son las entidades mayor necesidad de un figura diferenciada de director general. En el estudio de Tomás Carpi y Monzón Campos (1998) referido a la Comunidad Valenciana, un 90,1% de las cooperativas de trabajo asociado de gran tamaño -con plantilla superior a los 25 trabajadores-, afirma tener gerente frente al 70% de las de tamaño pequeño -de 1 a 10 trabajadores- y al 70,8% de las de tamaño mediano -de 11 a 25 trabajadores-.
- 2) **La actividad.** La complejidad de la actividad desarrollada por la organización conlleva a esta necesidad gerencial en unos casos más que en otros. El análisis sectorial, del estudio citado, revela que son Metal-maquinaria 100% y todos los subsectores de Servicios a empresas (100%) y comercio (82,4%) los ámbitos donde la figura del gerente se generaliza, frente a los sectores Otras industrias (67,2%), Construcción (59,7%) y Manufacturas (54,6%) donde su presencia se reduce.

- 3) **El origen.** La necesidad del gerente brota de una experiencia de aprendizaje. Las cooperativas de nuevo cuño tardan en configurar y delimitar diferenciadamente la figura directiva. El origen también condiciona muy estrechamente la presencia de un modelo u otro. En el estudio de González y Rodríguez (1987) (Ver cuadro 2), el modelo monista-colectivo (decisiones entre todos los socios) pasa de representar un 35,6% en las cooperativas más pequeñas (siete socios o menos) a tan sólo un 8,9% en las grandes (15 socios o más); por su parte la fórmula asamblearia (entre todos los socios) pasa de un 15,1% de las cooperativas procedentes de empresa anterior a un 29,5% de los de iniciativa espontánea. El origen no incide sobre la importancia del consejo rector, sino del presidente que se convierte en la fórmula mayoritaria de las cooperativas procedentes de empresa anterior (52,7%) al tiempo que ve reducida su importancia entre las de iniciativa espontánea (29%).

### **Cuadro 2. Modelos de gobierno cooperativo en cooperativas de trabajo asociado según tamaño y origen**

	Total	TAMAÑO			ORIGEN	
		<7	8-14	>15	Experiencia Anterior	Nueva Creación
Totales Absolutos	294	90	125	79	96	163
El presidente	37,1%	34,4%	38,4%	38,0%	52,7%	29,0%
Todos lo socios	24,8%	35,6%	27,2%	8,9%	15,1%	29,5%
El Consejo rector	21,8%	13,3%	18,4%	36,7%	21,5%	22,4%
Un socio no directivo	5,1%	5,6%	3,2%	7,6%	3,2%	6,6%
Un socio directivo	3,7%	2,2%	5,6%	2,5%	3,2%	3,8%
Un grupo de socios	1,4%	2,2%		2,5%	3,2%	0,5%
Un gerente contratado	1,4%		2,4%	1,3%		2,2%
NS/NC	4,7%	6,7%	4,8%	2,5%	1,1%	5,5%

Fuente: González y Rodríguez, 1987, p.78

En cualquier caso las aportaciones que se sintetizarán a continuación están referidas sobre todo a aquellas entidades que reconocen explícitamente la figura del gerente.

#### **2.2.- Delimitación del sujeto empresarial: las empresas de trabajo asociado**

La acción colectiva de trabajadores que emprenden su propio negocio está recogida en España bajo dos fórmulas jurídicas: las cooperativas de trabajo asociado -de gran tradición legislativa - y las sociedades laborales- regulada en la década de los ochenta- En la regulación jurídica actual ambas comparten cierta limitación *capitalista* -control por parte de los trabajadores-, carácter *igualitario* -

ninguno de los socios dispone de una parte del capital que le garantice el control de la sociedad- y carácter *personalista* -títulos nominativos de capital social y transmisibilidad condicionada.

Sin embargo las cooperativas de trabajo asociado se ajustan a principios *obligatorios* de la doctrina cooperativa como el voto democrático en función de las personas y el reparto del excedente en función de la actividad cooperativizada (sociedad de personas), mientras que en las sociedades laborales estos criterios son *opcionales* puesto que tanto el derecho al voto y el reparto del beneficio podrían realizarse en función del capital aportado (sociedad de capitales).

La necesidad de un gerente parece estar más clara en las sociedades laborales que en las cooperativas. En el estudio de Tomás Carpi y Monzón (1998), el 71,6% de las CTA tenía gerente pero la cifra aumentaba veinte puntos aproximadamente en el caso de las sociedades laborales<sup>2</sup>.

### 2.3.- Un marco conceptual para sistematizar los hallazgos de la investigación

Los modelos conceptuales para explicar la figura y la labor desempeñada por los directivos son muy variados: los paradigmas clásicos (Taylor, Fayol, Urwick,...), los neoclásicos (Drucker), los que insisten en el enfoque de relaciones humanas (Mayo, McGregor, Argyris,...), por citar algunos. Uno de los modelos más empleados –por su originalidad y aplicabilidad al trabajo de gestión- es el formulado por Henry Mintzberg en sus diferentes trabajos (1973, 1983, 1989, 1992, 1997).

En sus últimas reflexiones sobre la labor del directivo este autor identifica cuatro niveles de análisis: la persona (valores, experiencia, conocimientos, modelos de gestión, y el estilo de dirección); el marco en el puesto de dirección (propósito, perspectiva y cargo), agenda de trabajo (gestión del tiempo), y promoción de la acción (papeles interpersonales -cabeza visible, enlace-, papeles informativos y de control de información -monitor, difusor, portavoz- y papeles de acción directa -emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos, negociador-).

Este marco de la figura del directivo nos evoca una serie de cuestiones que han sido puestas de manifiesto en una serie de trabajos dispersos tanto sobre su persona (¿cuáles son los valores del directivo de las empresas de economía social?, ¿qué modelos de gestión utiliza?, ¿cómo es su estilo de dirección?), su marco (¿qué elementos afectan a su cargo?, y su ámbito de promoción de la acción (¿cómo se organiza su trabajo?, ¿cómo distribuye sus recursos para promover la acción? ¿qué peso le da a su acción directa, al control de la información y a la delegación?).

<sup>2</sup>- El 91% son socios de sus empresas aunque el porcentaje desciende al 50% cuando la entidad tiene más de 51 trabajadores.

**Figura 1. Un modelo de análisis de la figura del directivo**

Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg (1997).

#### 2.4.- Enfoques, perspectivas y aproximaciones epistemológicas hacia la dirección en empresas de trabajo asociado

El marco conceptual desarrollado por Mintzberg (1997) reelaborado y explicado brevemente en el apartado anterior, puede utilizarse para sistematizar los diversos hallazgos que existen sobre la figura de directivo en las empresas de trabajo asociado del estado español. La selección de estudios empíricos se ha realizado a partir de una revisión bibliográfica de publicaciones de instituciones públicas y de otras relacionadas directa o indirectamente con el movimiento asociativo surgido en torno a este tipo de entidades, así como de Tesis Doctorales.

En el cuadro nº 3 se clasifican los diversos estudios encontrados en el ámbito de la economía, la sociología o la psicología, según diversos aspectos:

1. El nivel de análisis y variable estudiada sobre la figura del directivo de acuerdo con el marco conceptual adoptado (primera y segunda columna): la persona (valores, competencias, liderazgo,...); el marco (propósito, perspectiva, posición); la agenda (el tiempo del directivo) y la gestión de la acción (directa, a través de personas, a través del control de la información).

2. Aspecto metodológicos que pueden ayudar a establecer el alcance de los resultados obtenidos en el estudio: aproximación epistemológica (psicológica, sociológica, económica,...); estrategia de investigación (descriptiva y/o hipotético deductiva); abordaje del problema de la dirección (directo o indirecto, es decir, resultado de tratar otros aspectos); perspectiva (absoluta o comparada, es decir, contrastando el comportamiento en otro tipo de entidades)
3. Elementos relacionados con el sujeto de estudio: tipo de empresa de trabajo asociado, contexto geográfico y tamaño de la muestra.

**Cuadro 3. Estudios empíricos sobre la dirección de empresas de trabajo asociado**

Marco conceptual (Mintzberg, 1997)	Variables		METODOLOGÍA			SUJETO Y ALCANCE	
	objeto de interés	Autor, año	Aproximación epistemológica	Enfoque y estrategia de análisis del sujeto	Perspectiva	Tipo de empresa de trabajo asociado	Alcance del estudio a nivel geográfico
El directivo como PERSONA	VALORES	Ayerbe (1994)	Psicología	Directa e Hipotético-Deductiva	Comparativa	Cooperativas	País Vasco
	PERSPECTIVA DE GENERO	Escola Universit�ria d'Estudis Empresarials (1999) y UPD (2002)	Sociología	Directa	Descriptiva	Cooperativas de trabajo asociado	Comunidad Valenciana (125) Córdoba (272)
	COMPETENCIAS	COCETA (1998)	Gestión empresarial	Indirecta	Descriptiva	Cooperativas de iniciativa social	España
		Libro Blanco de la Economía Social en España (1991) y de la Comunidad Valenciana (1998)	Economía	Indirecta	Descriptiva	Todo tipo de cooperativas	España
	LIDERAZGO (ESTILOS)	Fondo Formación (1992)	Sociología y psicología social	Indirecta	Descriptiva	Todo tipo de cooperativas	Andalucía
		Ariza y Morales (1998)	Sociología de las organizaciones	Directa e Hipotético-Deductiva	Comparativa	Cooperativas de trabajo asociado y empresas no cooperativas	Andalucía (647 personas de diferentes empresas)

PROPOSITO PERSPECTIVA-POSICIÓN	GOBIERNO	García Blanco y Gutiérrez (1990)	Sociología de las organizaciones	Indirecta y Descriptiva	Comparativa	Cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales	Asturias
		Gonzalez y Rodríguez (1987)	Economía	Indirecta y Descriptiva	Descriptiva	Cooperativas de trabajo asociado	Castilla y León (294 CTA)
EL DIRECTIVO EN ACCION (CONTROL DE LA INFORMACIÓN, DELEGACIÓN Y DIRECTA	CONTROL DE LA INFORMACION	Orellana (1995)	Gestión empresarial	Direct and Descriptive	Descriptiva	Cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales	Comunidad Valenciana (27 CTA) (18 SAL)
	TIPOS DE CLIMA Y TOMA DE DECISIONES	Delicado y Bellmunt (1991)	Psicología social	Indirecta e Hipotético- Deductiva	Descriptiva	Cooperativas	Comunidad Valenciana
	GESTION DEL CONFLICTO	Morales y Sanchez (1996)	Sociología de las organizaciones	Indirecta e Hipotético- Deductiva	Comparativa	Education co- operatives	Andalucía (30 CTA, 200 socios)

Fuente: elaboración propia.

### 3.- Principales hallazgos sobre la figura del directivo en empresas de trabajo asociado en estudios empíricos realizados en el estado español

#### 3.1.- Valores, conocimientos y estilo en los directivos de empresas autogestionadas

##### A) Especificidad de los valores en cooperativas de trabajo asociado

Un estudio interesante realizado sobre la escala de valores de los miembros de las empresas de trabajo asociado a nivel directivo es el de Ayerbe (1994). En dicho trabajo, elaborado en el contexto del País Vasco, se utiliza el modelo de valores de Hall para cuestionarse la existencia de diferencias, o no, entre el mapa de valores de los directivos de cooperativas y el de los directivos de empresas capitalistas<sup>3</sup>. Los resultados obtenidos confirman también diversas actitudes diferenciales en su estilo de liderazgo.

Las principales conclusiones del estudio están referidas a los valores personales y a los valores en el contexto laboral. Por un lado los directivos de empresas autogestionadas presentan un mapa de *valores personales* diferente al directivo de empresas capitalistas, por lo que se concluye que el entorno cooperativo y los valores personales guardan cierta relación. Por otro lado, los directivos de empresas autogestionadas presentan mayor preferencia por *valores que en el mundo laboral* le permitirán ser entre otros aspectos: menos amante de seguridades materiales y sociales, más dispuesto a asumir riesgos empresariales, más independiente pero, a la vez, más interdependiente, mejor fundamentado para avanzar en el proceso de desarrollo humano, más participativo y delegante, y menos jerárquico y autoritario, más dispuesto al cambio, la innovación y la creatividad, más comunitario pero menos institucionalista, más integrador internamente y más competitivo externamente, menos cortés, hospitalario y servicial, aunque más considerado con la dignidad de la persona, menos empático, aunque dispuesto a informar, comunicarse, intimar y decidir en grupo, menos dispuesto a ser controlado, a dar cuenta y responder ante jefaturas y jerarquías, aunque mejor orientado a integrarse en una misión conjunta.

#### **B) Dirección y género en las cooperativas de trabajo asociado**

Según un estudio de la Escola Universitària d'Estudis Empresarials (1999)<sup>4</sup> realizado en la Comunidad Valenciana, sólo un 37'7% de las personas con cargos directivos en las cooperativas son mujeres. En principio, según dicho trabajo no hay ninguna faceta o área de actividad específicamente femenino, si bien aclara que las mujeres tienden a ubicarse en departamentos de administración con un 28'04%, mientras que los hombres lo hacen en un 41'43% en gerencia, donde las mujeres están representadas bastante por debajo con un 14'63%. En cuanto a la composición de los distintos órganos de gestión y administración de las cooperativas evaluadas, se ha comprobado que sólo un 35'51% de los componentes de los comités de dirección y un 27'47% de los miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas son mujeres. Las cifras son más desalentadoras en cuanto a la composición de los comités sociales, ya que en este caso sólo un 18'75% de sus integrantes son mujeres. Al analizar el peso real que las mujeres tienen en las cooperativas, se comprobó que, en efecto, es considerablemente menor al de los hombres ya que, aunque existe un 61'6% de trabajadoras no socias frente a un 42'7% de trabajadores no socios, cambia bastante cuando se atiende a la vertiente societaria, ya que de los socios, el 56'3% son hombres y sólo el 38'4% son mujeres, por lo que el peso total de éstas en las empresas es de un 35'7% frente al 64'3% de los hombres. De todos modos, según consta en el estudio, se ha de tener en cuenta que existen sectores en los que las mujeres tienen tradicionalmente más peso como en el de la educación, los servicios sociales y los servicios a empresas, y un peso ligeramente superior en sectores como el calzado y el comercio y, por tanto, también existen más mujeres directivas en estos campos.

3.- En total son 42 valores en los que las diferencias son significativas, de los 125 valores estudiados, lo que representa una prueba manifiesta de que el ejercicio de la profesión en un entorno cooperativista conlleva unos valores diferentes.

4.- Ver <http://212.4.103.6/coceta/publicaciones/cuadernosmujer/primer/index.htm>.

En definitiva, el estudio deja claro que la mujer no lo tiene especialmente fácil en el desarrollo de esta labor por ser escasos los cauces existentes dentro de las empresas para promocionarla hacia puestos superiores. Tan sólo un 52'85% de las cooperativas posee un sistema objetivo de promoción dentro de la propia empresa. Del mismo modo, escasamente en un 5'7% de las cooperativas (normalmente con más de 11 socios) se llevan a cabo acciones de promoción para la mujer, normalmente, consistentes en charlas informativas, cursos de formación o ayudas sociales<sup>5</sup>.

### C) Competencias personales

A la hora de trazar un perfil del directivo en este tipo de empresas a nivel de conocimientos disponemos de dos estudios. Por un lado los datos de carácter genérico que nos aporta el libro (Monzón, Barea, 1991) y aquellos estudios más específicos como el referido a la comunidad andaluza (Fondo Formación, 1992) para todo tipo de cooperativas. Las aportaciones que se realizan son a dos niveles: el perfil real del gerente y el perfil deseado.

El Libro Blanco (1991) señala en cuanto a su nivel de formación, que el cuarenta y cinco por ciento de los gerentes de las cooperativas de trabajo asociado poseen un nivel de formación máximo de estudios primarios. Sólo un veintidós por ciento de los gerentes de las cooperativas de trabajo asociado tenía titulación universitaria. A nivel sectorial conviene destacar dos casos extremos: por un lado, aquellos sectores con un claro déficit formativo (agrario, construcción, confección, etc) y, por otro, sectores que presentan porcentajes significativos de gerentes con una capacitación a nivel de titulación universitaria (enseñanza, limpieza, cuero y calzado, comercio al por mayor...): En el mismo estudio la situación en las sociedades laborales era un poco más favorable: más del 34% de los gerentes poseían titulación universitaria aunque es cierto que un porcentaje similar sólo tenía estudios primarios.

Esta situación ha cambiado un poco a tenor de los últimos datos. En el estudio de Tomás Carpi y Monzón (1998) referido a la Comunidad Valenciana, el 34,8% de las cooperativas afirmaban tener gerente con un elevado nivel formativo (titulación universitaria, 20,2% y cursos de especialización 14,6%) aunque en más de una cuarta parte (27%) de este tipo de entidades la persona que ostenta el cargo tenía un nivel de estudios primarios. Las cooperativas con mayor presencia de gerencia con elevado nivel de formación correspondían a los sectores de Educación, Servicios a empresas y Otros servicios. En los dos primeros casos ello se debe en gran medida a la propia naturaleza de su respectivo sector de actividad económica que exige personal titulado superior o con especialización. En el otro extremo se sitúan las entidades donde domina la presencia de gerente con baja cualificación (agrario, hostelería, construcción).

En el estudio realizado por COCETA (1998) para cooperativas de iniciativa social, la preparación de los y las responsables de la gerencia se basa fundamentalmente en la experiencia acumulada

5.- Según el estudio Córdoba (2002) de las 2864 personas que forman parte de las 272 cooperativas investigadas la presencia de gerentes es de un 3% para el colectivo de mujeres y del 9,3% para el colectivo de hombres. Los sectores en donde aparece la figura del gerente femenino son servicios a la comunidad, formación, textil.

en el propio ejercicio de sus funciones. Pero también en la formación continua (el 44% de las cooperativas de iniciativa social – y el 67% de las cooperativas que tienen personal directivo - han formado al personal directivo en el último año que han realizado formación) y en la autoformación. Pero para que la autoformación funcione, es necesario un nivel de formación previo suficiente. Si atendemos a los estudios reglados, se detecta que hasta el 40% de los y las gerentes de cooperativas de iniciativa social disponían de estudios superiores (licenciaturas o superiores), y que otro 23% ostentaba una diplomatura universitaria o similar. Titulados en estudios medios (Bachillerato, Formación Profesional, Maestrías, y sus equivalentes) lo eran el 26% de los y las gerentes. Tan sólo se encontraron niveles inferiores de estudios en el 12% restante de las cooperativas de iniciativa social.

Las situaciones reflejadas en alguno de los estudios anteriores contrasta –en muchas ocasiones- con las expectativas que muestran este tipo de empresas respecto a las competencias que debería tener un directivo. En el estudio de Fondo Formación (1992) referido a la comunidad autónoma andaluza las necesidades de formación directiva se estimaron a partir del establecimiento de un perfil ideal de gerente de cooperativa, aportado por los propios cooperativistas. Las empresas encuestadas consideraron, en un 30,9% de ellas, que la gerencia de una cooperativa debería estar desempeñada por un titulado superior (licenciado en Ciencias Económicas o Empresariales, que aparece en la respuesta del 51% de los encuestados). Además, un 66,2% de los encuestados manifiestan que es preferible que el gerente aporte una formación complementaria (actividad que desarrolla la empresa, formación en dirección y gerencia de empresas cooperativas...). Un 59,5% de las cooperativas encuestadas consideraban necesaria la aportación de experiencia previa para ser gerente de una cooperativa. Mientras tanto, un 30,1% consideraban que una persona sin experiencia podría desempeñar las funciones de gerencia en las cooperativas. En el mismo estudio se completó este perfil en sus aspectos psicológicos a partir del contenido de las entrevistas cualitativas realizadas. De entre los rasgos mencionados destacaban principalmente: la capacidad de liderazgo y dinamización, la naturaleza cooperativista y su sensibilidad ante los problemas sociales.

#### **D) Liderazgo específico en las empresas autogestionadas: diversas aproximaciones**

El estilo de liderazgo constituye un aspecto poco estudiado a nivel de empresas de economía social. En este apartado haremos mención a dos de ellos: uno sobre estilos de liderazgo en las cooperativas en Andalucía (Fondo Formación, 1992) y otro sobre formas de influencia de los directivos de empresas de economía social en comparación con otro tipo de empresas (Ariza y Morales, 1998). Las principales conclusiones del estudio de Fondo Formación (1992) ponen de manifiesto que en las cooperativas predomina el liderazgo de naturaleza dual (Cuadro 4). Por un lado, un estilo *adhocrático* o contingente en donde el líder se adapta a la situación y asume riesgos. Por otro, un estilo *paternalista* que evita el conflicto y que se fundamenta en el carisma. Si comparamos este estilo de liderazgo con el predominante en otras empresas no cooperativas en España -más burocrático y coercitivo en todo caso- las diferencias parecen apoyar la tesis de un estilo de liderazgo específico en las empresas de trabajo asociado.

#### Cuadro 4. Estilos de liderazgo en las cooperativas

ESTILO (Frecuencia)	ROL	ORIENTACIÓN	FUENTE DE PODER	NIVEL DE RIESGO
<b>CONTINGENTE</b> (45%)	EMPRENDEDOR, IMPULSOR	EFICACIA	LIDER ADAPTADO A LA SITUACIÓN	ASUME RIESGOS
<b>PATERNALISTA</b> (23%)	GUÍA PATERNALISTA	ARMONÍA	LIDERAZGO CARISMÁTICO	HUYE CONFLICTO
<b>TÉCNICO</b> (18%)	DECISOR TECNÓCRATA	OBJETIVOS	LIDERAZGO EXPERTO	ASUME RETOS
<b>BUROCRÁTICO</b> (10%)	CENSOR AUTÓCRATA	EFICIENCIA	LIDERAZGO NORMATIVO	BUSCA SEGURIDAD

Fuente: elaboración propia a partir de Fondo Formación (1992).

El estudio de Ariza y Morales (1998) enfoca el problema desde otro punto de vista encuestando a 638 individuos pertenecientes a dieciséis organizaciones diferentes. Dado que la gestión organizativa está condicionada por los mecanismos utilizados por la dirección para conducir los comportamientos de sus miembros, en este estudio se adoptó la tipología del poder de French y Raven (1968) para el estudio del liderazgo que considera cinco formas de influencia: *remunerativa* (capacidad para premiar), *coercitiva* (capacidad para castigar); *legitimidad* (capacidad para inspirar reconocimiento legítimo); *experta* (se fundamenta en los conocimientos o habilidades especiales que el receptor atribuye al portador), y *simbólica o referente* (capacidad para inspirar imitación). Para validar estadísticamente los resultados obtenidos se utilizó el análisis de varianza (ANOVA). Los resultados obtenidos (ver Cuadro 5) confirman la hipótesis básica: el liderazgo en las cooperativas de trabajo asociado presenta características específicas respecto a otro tipo de organizaciones. Más idealismo -unos valores de poder referente mayores-, mayor uso del poder basado en el conocimiento -mayor poder experto (más conocimiento), y valores muy inferiores de poder coercitivo no contingente (menos coacción) como notas características diferenciales respecto a otro tipo de empresas.

**Cuadro 5. Análisis de varianza de las variables fundamentales**

Públicas	Privadas	Cooperativas	VARIABLES	Diferencias significativas		
				Públicas-Privadas	Públicas-Cooperativas	Privadas-Cooperativas
3,27	3,65	3,98	P. Remunerativo	X	X	X
4,02	4,47	3,85	P.Coercitivo Conting.	X	-	X
2,80	3,02	1,85	P.Coerc. No Conting.	-	X	X
3,66	4,07	4,81	P. Referente	X	X	X

Fuente: elaboración propia.

**3.2.- El directivo de la empresa autogestionada y el marco de actuación**

El cargo de la dirección en las empresas de economía social está condicionado por dos dinámicas. En primer lugar la dinámica societaria (hacia arriba) se deduce de la subordinación del directivo al consejo rector. En este sentido una de las labores más importantes del directivo consiste en delimitar bien sus funciones tanto a nivel formal (competencias asumidas) como informal (un nivel de confianza considerable para gestionar situaciones críticas) con el consejo rector. Por otro lado encontramos la dinámica laboral (hacia abajo) en la que el directivo tiene que desarrollar sobre todo labores administrativas y/o de coordinación en aspectos tradicionales referidos a la producción o a la comercialización.

Las principales conclusiones que han obtenido los diversos trabajos sobre la figura del directivo a nivel de marco se ciñen sobre todo a nivel de cargo: su posición como nexo entre los órganos sociales de gobierno y la estructura organizativa de la empresa. Los estudios que han abordado directa o indirectamente estos temas han sido García Blanco y Gutiérrez (1990) para sociedades laborales, por un lado, y Fondo Formación (1992) para cooperativas.

Los hallazgos más relevantes al respecto pueden sintetizarse en las siguientes hipótesis de trabajo:

- *El marco de la dirección está condicionado por el entorno organizativo –que dentro de un esquema de organización participativa- se inclinan o hacia un modelo más participativo (pequeñas empresas) o hacia otro más representativo (empresas de mayor tamaño). En efecto, tanto la asamblea como el consejo constituyen las instancias preferidas por los socios y trabajadores para ejercer el control o participar en la gestión empresarial. Pero no todos los trabajadores de las empresas de trabajo asociado en general, y de las sociedades laborales, en particular, prefieren explícitamente un modelo organizativo de índole participativa a pesar de encontrarse en*

una forma jurídica que sí lo es. Así en el estudio de García Blanco y Gutiérrez (1990) se observó entre los trabajadores proclives al *modelo participativo* una preferencia por la asamblea, en perjuicio del consejo de administración mientras que entre los que optaban por el *modelo representativo* o más tradicional, las preferencias entre ambas instancias se aproximaban mucho, aunque seguía existiendo una ventaja a favor de la asamblea. No obstante, a pesar de estos matices la asamblea se perfilaba, en términos globales, como el órgano a través del cual los trabajadores deseaban ejercer preferentemente sus derechos de control como propietarios, lo cual puede explicarse de la siguiente manera. Por un lado, si bien el trabajador es consciente del potencial de influencia que ofrece una reunión asamblearia, y más cuando el mecanismo habitual de voto es el de mano alzada, la asamblea sigue siendo el medio más válido (o el menos malo) para que su voz y su voto puedan contar, por limitadamente que sea, en la empresa; y, además, utilizado espaciadamente, es el menos "costoso" en términos de esfuerzo individual, a parte de ser el más arraigado en la práctica y cultura obreras tradicionales. Por otro lado, existe un cierto sentimiento de desconfianza o recelo ante los consejos de administración dado que el trabajador no está muy satisfecho con la información sobre su empresa y se sentía relativamente distante de la dirección, y por tanto demandaba más control -no más participación-.

- *A nivel de dinámica laboral, los directivos tienen que desarrollar su labor en una estructura simple pero descentralizada en la que predominan las relaciones de tipo grupal-informales.* En el estudio de Fondo Formación (1992) sobre cooperativas se preguntó a las cooperativas dos cuestiones relacionadas con el diseño organizativo: qué tipo de estructura organizativa adoptaban entre cuatro posibles (*simple-descentralizada, compleja-funcional, jerárquica-centralizada y familiar*) y el fundamento de las relaciones personales (*profesión-individuo, intereses-equipo, función-puesto, compañerismo-grupo*). Al margen de que los cooperativistas entendiesen el alcance de estas estructuras las dos más elegidas fueron la *simple-descentralizada* (45%) y la familiar (34%) mientras que la relación de compañerismo en donde prima el grupo (64%) resultó mayoritaria. Estos datos pueden interpretarse como la resultante de organizaciones poco formalizadas como consecuencia lógica de su constitución reciente y su pequeña dimensión en la mayoría de los casos.

### 3.3.- Las prioridades de agenda de dirección en empresas de trabajo asociado

La labor directiva podemos contemplarla desde su proceso o desde el puesto, los procesos son abstractos mientras que los puestos son concretos, en el proceso está lo genuino y lo teórico, en el puesto lo mixto y lo real. En el caso de las empresas sujeto de estudio, el puesto del directivo viene determinado por la configuración fáctica de los diferentes órganos de gobierno, y por tanto, de la existencia de una delimitación de funciones que progresivamente tendrían que irse configurando hacia una combinación de responsabilidades y actividades entre el gerente y el consejo rector (Ver Figura 2).

Considerando estos aspectos no existen trabajos en donde se profundice en estas cuestiones. El único trabajo donde encontramos datos al respecto es el de Orellana (1995). La muestra poco significativa (45 empresas) y la dificultad para obtener datos fiables al respecto (percepción de tiempo dedicado, interpretación de lo que significan las actividades,...) relativizan el alcance de los resultados que se ofrecen en el Cuadro 6. No obstante pueden observarse al menos dos aspectos. En primer lugar el perfil del directivo más frecuente en cooperativas es el de un puesto orientado a la planificación y a los contactos externos y comerciales (ventas). En segundo lugar, en el caso de las sociedades laborales los temas de planificación siguen teniendo peso, pero los contacto externos parecen encontrarse delegados y asumen más protagonismo los asuntos económico-financieros.

**Figura 2. El consejo rector y la dirección: delimitación de funciones**



Fuente: Morales Gutiérrez (1998)

### Cuadro 6. Análisis de la agenda del directivo por acciones básicas de dirección

		% del tiempo total del directivo dedicado a	Porcentaje de directivos en CTA que dedican su tiempo a estas actividades o temas	Porcentaje de directivos en Soc. Lab. que dedican su tiempo a estas actividades o temas
ACTIVIDADES	PLANIFICAR	21-30%	37%	28%
	COORDINAR	0-10%	41%	39%
	CONTROLAR	0-10%	44%	56%
	CONTACTOS EXTERNOS	21-30%	30%	18%
TEMAS	VENTAS	Entre el 21-30%	30%	18%
	ECONOMÍCO-FINANCIEROS	Entre el 11-20%	26%	22%
	PRODUCCIÓN	Entre el 21-30%	26%	12%
	RECURSOS HUMANOS	Entre el 11-20%	22%	13%

Fuente: elaboración propia a partir de Orellana (1995)

#### 3.4.- La dirección en empresas de economía social y la promoción de la acción: análisis de los estudios realizados

Siguiendo el esquema conceptual de Mintzberg (1997), los directivos promueven la acción de tres formas: directamente (tomando iniciativas, resolviendo personalmente los problemas,...), indirectamente a través de otras personas, es decir, delegando sus funciones en colaboradores próximos, y mediante el control de la información precisa para el ejercicio de su función. Los estudios existentes apuntan pocas ideas respecto a las dos primeras estrategias. Los hallazgos se centran, sobre todo, en los procesos de gestión del conflicto, el control de la información y la toma de decisiones.

##### A) El directivo y el control de la información

El estudio de García Blanco y Gutiérrez (1990) incide en dos aspectos de la información: la comunicación descendente y la ascendente. Respecto a la comunicación descendente: la *valoración hecha por los trabajadores de la información que tienen sobre la marcha de su empresa* en las SAL estudiadas, los trabajadores manifestaban estar peor informados que los de las sociedades anónimas. Sin embargo, las situaciones no son comparables directamente sin más. La razón de ello es que, en el caso de una sociedad laboral, se ha producido una redefinición de las expectativas del trabajador, y en buena lógica, es más exigente en el terreno informativo que el trabajador de una empresa de otro tipo. Una mayoría de los trabajadores de las empresas estudiadas se encontraban insatisfechos "poco

*o nada satisfechos*" con el nivel de información que obtienen de los órganos directivos sobre la marcha de su empresa.

En cuanto a la comunicación ascendente se detecta alguna diferencia de relieve en el tipo de instancia utilizada por los trabajadores para realizar sus quejas y peticiones a la empresa. Así, en comparación con las sociedades anónimas, hay un significativo incremento del peso del superior inmediato como canalizador de quejas e iniciativas. Ello, en principio, parece positivo, pues significa que se utiliza el cauce "natural" de la organización formal de la empresa para encauzar las comunicaciones verticales.

Ahora bien, ello implica, a su vez, que tal cauce ha de ser muy cuidado por la empresa, pues el mando intermedio, al ejercer sus funciones de control y supervisión sobre subordinados que son a la vez propietarios, puede aparecer a los ojos de éstos como menos legitimado, siendo visto más cómo un par o igual suyo que, además, no suele estar arropado por cualificaciones técnicas específicas que refuercen su status ante sus subordinados. Como puede apreciarse fácilmente, las potenciales tensiones de la relación mando intermedio-trabajador en una sociedad laboral no parecen operar en este caso, pues se trata de la instancia mejor valorada por los trabajadores. Este comportamiento parece indicar la realización de un esfuerzo de los mandos intermedios para acomodarse a las mayores exigencias de accesibilidad y atención por parte del socio-trabajador. Destaca además del importante descargo de quejas y peticiones dirigidas a la dirección, el escaso nivel de utilización del consejo de administración para estas tareas, mientras que se ve incrementada considerablemente la del comité de empresa allí donde existe. No se trata de un hecho aislado, sino más bien sintomático, el nivel de utilización del consejo para estas tareas, ya que hay otros aspectos más relevantes en los que tampoco parece que la relación entre colectivos laborales y consejos de administración sea todo lo fluida que debiera.

El estudio de Orellana (1995) sobre directivos de empresas de trabajo asociado muestra los siguientes porcentajes al respecto: mientras prácticamente la mitad de los directivos admite tener alguna reunión específica aparte de las legales, la otra mitad solamente se apoya en mecanismos legales de participación (asamblea general, etc.).

### **B) El directivo y el control en la toma de decisiones**

Los estudios sobre el control de la toma de decisiones por parte del directivo están referidos a las cooperativas de trabajo asociado y a las sociedades laborales. El estudio de Delicado y otros (1991) distingue cinco contextos en las cooperativas de trabajo asociado de la Comunidad Valenciana:

- **Participativo de transición:** Se caracteriza por una estructura de poder descentralizada: más que una dirección formal, existe una cogestión participativa en la que se estimula el trabajo en equipo. Los canales de información funcionan perfectamente, a todos los niveles y de forma fiable.

- **Participativo consultivo.** Se caracteriza por un grado elevado de confianza entre la dirección y el resto de trabajadores, aunque a veces las decisiones se toman en la cumbre, se consultan con los socios y se tienen en cuenta sus opiniones, se estimula, a ciertos niveles, el trabajo en equipo y la participación. Los canales de información funcionan a todos los niveles aunque a veces hay distorsiones.
- **Participativo autogestionario.** Se trata de cooperativas donde existe una relación de confianza sumamente grande entre la dirección y el resto de trabajadores, las decisiones se toman con la participación de los socios, se estimula el trabajo en equipo y la participación. Los canales de información funcionan a todos los niveles sin filtraciones ni distorsiones.
- **Autoritario coercitivo.** El control de la toma de decisiones es total. Los órganos representativos son meramente figurativos, puesto que la estructura de poder real prescinde de la participación en la toma de decisiones. Hay poca información/comunicación y ésta es generalmente recibida con desconfianza por parte de los socios puesto que la distorsión es frecuente.
- **Autoritario paternalista.** Se caracteriza por una estructura de poder centralizada justificada en el discurso de los directivos por la *inmadurez* de los socios. Los cargos directivos marcan la estrategia empresarial. Los trabajadores reciben un mínimo de información que suele ser adecuada y fiable, pero debido a que esta es insuficiente, circulan siempre gran cantidad de rumores. Este comportamiento informativo origina que los trabajadores no se impliquen en la empresa ni se sientan responsables de las decisiones tomadas, lo que no significa que no colaboren en la adopción de ciertas decisiones.

En el caso de las sociedades laborales el estudio de García Blanco y Gutiérrez (1990) detectó que casi tres cuartas partes opinan que la toma de decisiones importantes -tanto en su control como en su nivel de influencia- es un proceso más o menos restringido, existiendo una división casi a la mitad entre los que creen que es muy restringido (la dirección sola) y bastante restringido (la dirección con algunos trabajadores). Estos bajos niveles percibidos de influencia aumentan ligeramente si del ámbito global de la empresa pasamos al del *departamento/área de trabajo* o al de los *grupos y puestos de trabajo*. Dado que ninguna de las empresas estudiadas puso en marcha procesos destinados a introducir métodos de organización del trabajo más participativos, individual o grupalmente, manteniéndose prácticamente intactos los métodos tradicionales, todo parece indicar que esta mayor influencia proviene del mero control ejercido de hecho por el trabajador sobre el proceso de trabajo en su ámbito más inmediato.

### C) El directivo y la gestión del conflicto

Morales y Sanchez Porras (1996) realizaron una investigación para conocer las diversas formas que asumen los socios de las cooperativas para resolver sus conflictos a cerca de 200 socios cooperativistas de más de treinta cooperativas de enseñanza de la comunidad autónoma andaluza. Uno de los hallazgos más interesantes es el referido a la posibilidad de diferencias entre los roles de reso-

lución de conflictos entre directivos de empresas no cooperativas y de los socios de cooperativas –que por su peculiar contexto organizativo- asumirían posibles tareas directivas acordes con un modelo participativo. Como se desprende de los resultados del estudio (Cuadro 7), el contexto en las cooperativas de enseñanza ante las situaciones de conflicto viene marcado por un ambiente de igualdad: se opta por el estilo de integración, compromiso, evitación y servilismo que se corresponde más con la de los miembros del rol jerárquico de compañeros a un nivel de significación del 99,5 %. Por tanto podría formularse como hipótesis que dirigir una empresa en un contexto igualitario puede implicar mayores dificultades para desarrollar la labor directiva.

### **Cuadro 7. Estilos de resolución de conflictos en entidades cooperativas**

ESTILOS	EMPRESAS NO COOPERATIVAS RELACIÓN ORGANIZATIVA						EMPRESAS COOPERATIVAS	
	SUPERIOR		SUBORDINADO		COMPAÑERO		MEDIA	SD
	MEDIA	SD	MEDIA	SD	MEDIA	SD		
INTEGRACIÓN	4,26	0,51	4,16	0,51	4,34	0,43	4,42	0,75
COMPROMISO	3,8	0,57	3,62	0,62	3,88	0,51	4,34	0,82
SERVILISMO	3,44	0,72	2,92	0,51	3,09	0,52	3,79	0,96
EVITACIÓN	3,3	0,72	3,37	0,7	3,46	0,71	3,72	1,74
DOMINACIÓN	3,09	0,69	2,96	0,87	2,76	0,75	2,68	1,31

Fuente: Morales y Sanchez (1996)

## **4.- A modo de conclusión: reflexiones finales**

El recorrido realizado sobre las contribuciones realizadas para el conocimiento del desarrollo de la función directiva en las empresas de economía social nos conduce a las siguientes reflexiones:

1. La función directiva que adoptan las empresas de trabajo asociado sólo puede comprenderse *desde un enfoque contingente*: depende del entorno (sector de actividad), de la dimensión de la empresa (a mayor tamaño, mayor delimitación y diferenciación del cargo) y del nivel de cooperativización (una figura de la dirección confundida con los socios predominante entre las experiencias cooperativas y muy delimitada en las sociedad laborales).

2. La profesionalización en la gestión, y su contribución al buen gobierno, puede chocar con dos problemas estructurales: un problema cultural (inspira desconfianza y falta de compatibilidad con las expectativas de un modelo participativo de empresa) o un problema de economía de escalas (sólo es posible para empresas de un determinado nivel de desarrollo empresarial).
3. Una vez instaurada una dirección profesionalizada, la disyuntiva cooperativa -centralización versus descentralización- es un hecho cotidiano en las empresas de trabajo asociado y que plantea una demanda latente o explícita más o menos permanente en este contexto empresarial. *El hecho de conceder unos poderes representativos a un equipo directivo no obsta para percibir que éste pueda estar distante del colectivo laboral en sus valores y actitudes, ni evita que se demande una mayor "proximidad", en el sentido de exigir una mayor comprensión para valores que señalen límites al funcionamiento de los estándares económicos de eficiencia y competitividad (García Blanco y Gutiérrez, 1990).*
4. Los elevados costes que implica la incorporación de un buen directivo, las dificultades para que un directivo comprenda, de hecho, que tiene que desarrollar su labor en un modelo participativo, y las expectativas elevadas que inspira un directivo por parte de los socios, apuntan como posibles opciones a largo plazo, la búsqueda y desarrollo de potencial directivo en la base social de las pequeñas y medianas empresas de economía social, y el desarrollo de programas de formación específicos en economía social para directivos que ejercen su actividad desde una vinculación exclusivamente profesional con la cooperativa, en el caso de empresas de un nivel elevado de desarrollo empresarial.
5. Se precisa de más estudios empíricos que aborden el problema desde la óptica del gobierno (Salas Fumas, 2002; Orellana, 2002); que obtengan conclusiones a nivel comparado con otro tipo de empresas; que considere no sólo elementos descriptivos; que realicen un análisis en variables tales como origen, dimensión, sector empresarial, y valores de los socios.

## Bibliografía

- ABELL, P. The Viability of Industrial Producer Cooperative, En *International Yearbook of Organizational Democracy*, New-York, John Wiley & Sons, 1993, vol. 1, pp. 73-106.
- ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations, *Gender and Society*, 4, 1990, pp. 139-158.
- ALCHIAN, A., DEMSETZ, H. Production, Information costs and Economic Organization, *American Economic Review*, 1972, vol. 62, nº 5, pp. 777-795.

- ARAGONES SIGNES, J. *Cooperativismo, participación y poder*, Centro de Educación Cooperativa, Valencia, 1988.
- ARIZA, J. A. y MORALES, A. C. Flexibilidad y compromiso: cemento de las estructuras organizativas emergentes, *Estudios Financieros*, 1997, 175, pp. 95-150.
- AYERBE, M. Valores de los directivos cooperativos, *Anuario de Estudios Cooperativos 1994*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- BARTLETT, W., CABLE, J., ESTRIN, S., JONES, D.C. and SMITH, S.C. Labor-managed cooperatives and private firms in North Central Italy: an empirical comparison, *Industrial and Labor Relations Review*, 1992, Vol. 46, Nº 1, oct, pp. 103-118.
- CALAS, M., SMIRCICH, L. From 'the woman's' point of view: Feminist approaches to organizational studies, en S. CLEGG, C. HARDY, and W. NORD, (eds.) *Handbook of Organization Studies*, Newbury Park: Sage, 1996, pp. 218-254.
- CLARKE, T. Alternative Modes of Co-operative Production, *Economic and Industrial Democracy*, 1984, 5, pp. 97-129.
- COCETA. *Las cooperativas de iniciativa social*. Ver <http://212.4.103.6/coceta/dpto-sectorial/iniciativasocial/urec/home.htm> (14-02-03).
- DELICADO, FERNANDEZ y BELLUMT. *Cultura organizacional cooperativa en el País Valenciano*, IPFC, Consellería de Treball i Afers Socials, Generalitat Valenciana, 1991.
- ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES. *La mujer directiva en empresas cooperativas*; <http://212.4.103.6/coceta/publicaciones/cuadernosmujer/primeroindex.htm> (14-02-03).
- FONDO FORMACIÓN. *Las necesidades de formación en las cooperativas*, Junta de Andalucía, Sevilla, 1992.
- FRENCH, J. R. y RAVEN, B. The bases of social power, en D. CARTWRIGHT and A. ZANDER (eds.), *Group Dynamics*, New York, Harper and Row, 1968.
- GARCIA BLANCO, J. M. *Defendiendo el Empleo*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1990.
- HANSMANN, H. The viability of worker ownership: an economic perspective on the political structure of the firm, en M. AOKI, B. GUSTAFSSON, & O. WILLIAMSON (Eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London: Sage Publications, 1990. pp. 162-184.
- JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. Rights and Production Functions. An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination, *Journal of Business*, 1979, vol. 52, nº 4, pp. 469-506.
- LEVIN (eds.) Employment and Productivity of Producer Cooperatives, en R. JACKALL & H. M. LEVIN (eds.), *Worker Cooperatives in America*, 1984, pp. 16-31.
- MINTZBERG, H. *Mintzberg y la dirección*, Madrid: Díaz de Santos, 1989.

- MINTZBERG, H. *El poder en la organización*, Barcelona: Ariel, 1992 (primera versión en inglés en 1983)
- MINTZBERG, H. Managing on the edges, *International Journal of Public Sector Management*, 1997, Vol. 10, No. 3, pp. 131-153.
- MONZÓN, J. L. y MORALES GUTIÉRREZ, A. C. Las empresas de trabajo asociado, en BAREA TEJEIRO y MONZÓN CAMPOS, *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*, Valencia: CIRIEC-España, 1996
- MORALES GUTIERREZ, A.C. y SANCHEZ PORRAS, A. Gestión del Conflicto en organizaciones cooperativas: un estudio empírico, *Cuadernos de Realidades Sociales*, 1996, núm. 47-48, pp. 393-411.
- MORALES GUTIERREZ, A.C. *Competencias y valores en empresas de trabajo asociado*, Valencia: CIRIEC-España, 1998.
- ORELLANA, W. *El futuro del trabajo directivo*, Valencia: CIRIEC-España, 1995.
- ORELLANA, W. El control en las empresas de trabajo asociado. Revisión crítica desde una perspectiva de agencia, de los principales mecanismo de control, y de sus repercusiones organizativas, *CIRIEC-España*, 2002, nº 42, noviembre, pp. 49-80
- SALAS, V. *El gobierno de la empresa*. Barcelona: La Caixa. Colección de Estudios Económicos, 2002.
- TOMÁS CARPI, J.A y MONZÓN, J.L. *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*. Valencia: CIRIEC, Valencia, 1998.
- VANEK, J. The basic Theory of Financing of Participatory Firms, *Cornell Department of Economics Working Paper*, 1989, nº 27, Ithaca, N. Y., Reimpreso en J. VANEK (ed.), *Self-Management, Economic Liberation of Man*, pp. 445-455.
- WEBB, S, and WEBB, B. *A constitution for the socialist Commonwealth of Great Britain*. London: Longmans, Green, 1920.
- WILLIANSO, O. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WITZ, A., SAVAGE, M. The gender of organizations, en M. SAVAGE and A. WITZ, eds., *Gender and Bureaucracy*, Oxford: Blackwell, 1992, pp. 3-64