

# TAMAÑO, COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL Y PROCESO DE ENTROPÍA DEL SISTEMA DEMOCRÁTICO DEL COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO

POR  
ANTONIO JOSÉ ROMERO RAMÍREZ\*

## RESUMEN

En el mundo de la cooperación existe la creencia generalizada de que lo pequeño suele garantizar un funcionamiento democrático. Aunque no es esta la realidad empresarial de Mondragón, allí han sabido afrontar las problemáticas derivadas del crecimiento organizacional tratando de preservar la democracia y la eficacia económica. En Andalucía, sin embargo, la reducida talla empresarial de la inmensa mayoría de las cooperativas existentes facilita su gestión democrática, pero ello puede generar, al mismo tiempo, otra serie de dificultades económicas y sociales, de las que van a depender la propia pervivencia de la democracia e, incluso, sus posibilidades como empresas. El asociacionismo podría resultar una alternativa válida para paliar una gran parte de estas problemáticas del cooperativismo andaluz de trabajo asociado.

**Palabras clave:** Cooperativismo de trabajo asociado, tamaño organizacional, complejidad organizacional, entropía del sistema democrático.

## ABSTRACT

In the world of cooperatives, there is a general belief that smaller size usually guarantees a democratic operation. Although this is not the business reality at Mondragon, there they have been able to take on the problems stemming from their organizational growth, attempting to preserve democracy and economic efficiency. In Andalusia, however, the reduced company

---

\* Departamento de Psicología Social y Metodología. Universidad de Granada.

size of the majority of existing cooperatives aids in their democratic administration, but this can generate, at the same time, another series of economic and social difficulties. The very survival of their democracy and, even, their own possibilities as businesses, may depend on their ability to resolve face these challenges. Forming associations may be a valid alternative that would alleviate many of the problems experienced by Andalusian associated work cooperatives.

**Keywords:** Associated work cooperatives, organizational complexity, organization size, entropy of the democratic system.

## 1. INTRODUCCIÓN

Prácticamente, la amplia mayoría de los autores que han abordado el tema de la cooperación coinciden en señalar el tamaño o número de miembros de la cooperativa como una de las variables contextuales más relevantes de la dinámica organizacional. Ello es así porque éste puede afectar tanto a la estructura organizativa como a otra serie de procesos organizacionales, entre los cuales se encuentra la participación.

De este modo, en el mundo de la cooperación existe la creencia generalizada de que lo pequeño suele garantizar un funcionamiento democrático. Haciendo nuestra la máxima de SCHUMACHER (1973), en el cooperativismo lo pequeño sería hermoso y, además, democrático. Así, en una organización constituida por un número reducido de miembros es más fácil la comunicación entre los mismos, el control percibido y la participación, además de influir positivamente en otra serie de aspectos organizacionales.

En las cooperativas pequeñas priman las relaciones cara a cara, y, a menudo, los socios fundadores ya parten de un conocimiento mutuo y de lazos de amistad previos. Ello facilita un clima de camaradería y un mayor grado de implicación, pero, sobre todo, debe favorecer la participación en la toma de decisiones y en el control democrático de la organización. En este sentido, en un grupo pequeño el individuo no tiene por qué sentirse inhibido, su rol laboral suele ser holístico, el conocimiento especializado se desmitifica, la estructura organizacional se basa en la racionalidad de valores más que en la racionalidad formal (ROTHSCHILD y WHITT, 1979, 1991), la facilidad de acceso a la participación en la toma de decisiones genera un mayor grado de adhesión y la escasa textura organizativa contribuye, además, a que se encuentre mejor informado y comunicado. En consecuencia, todo ello debe propiciarle un sentido global de la realidad organizacional y predisponerle a la participación.

Por otro lado, aunque sabemos que la participación depende de algo más que de la complejidad organizacional<sup>1</sup> o del ánimo de los miembros cooperantes, las organizaciones cooperativas tratarán de evitar los problemas asociados al crecimiento. El aumento de tamaño de la organización conduce así a la división social del trabajo e, inevitablemente, a la jerarquía. La consiguiente diferenciación de funciones implica, por tanto, la especialización, y ésta, a su vez, la pericia. La complejidad organizacional impide, además, que todos los miembros puedan participar, o se encuentren capacitados para hacerlo, en la administración y gobierno de la cooperativa y, en consecuencia, la democracia directa dará paso a la democracia representativa<sup>2</sup>.

En este artículo abordamos precisamente el ciclo evolutivo del proceso de entropía del sistema democrático, y las estrategias de afrontamiento de dicho proceso, centrándonos en las experiencias de MONDRAGÓN —el modelo cooperativo más acabado y evolucionado a nivel mundial— y del cooperativismo andaluz, cuyas características consideramos que serían generalizables al resto del cooperativismo español, salvo, claro está, al caso anterior, finalizando este trabajo con una serie de conclusiones.

## **2. CICLO EVOLUTIVO DEL PROCESO DE ENTROPÍA DEL SISTEMA DEMOCRÁTICO**

El proceso de entropía del sistema democrático afectará, fundamentalmente, a la calidad de la representación y de la participación directa. Dicho proceso suele seguir un patrón evolutivo. Así, al prin-

---

<sup>1</sup> En su momento, MINTZBERG (1984) nos advirtió que la complejidad organizacional suele requerir una mayor preparación y nivel de conocimientos por parte de los miembros de la organización. De ahí que sólo quienes estén en posesión de los mismos cuenten con el poder de participar en mayor medida en la dinámica organizacional. De este modo, los entornos complejos dan lugar a estructuras descentralizadas, donde los técnicos van a desempeñar un papel primordial en la vida de la organización.

<sup>2</sup> Las razones de dicho proceso son, fundamentalmente, de carácter técnico, psicológico y relativas a la cualificación profesional (ROSANVALLON, 1979). Así, cuando la cooperativa alcanza un determinado tamaño, se hace técnicamente imposible que todos participen de forma directa en el gobierno de sus asuntos. La escasa confianza que la mayoría confiere a su preparación contribuye asimismo, a que ésta se sienta atraída e identificada con una élite, supuestamente preparada y que estaría luchando por los intereses del colectivo. La escasa cualificación profesional y el bajo nivel de competencia de la amplia mayoría de los socios favorece, por último, que el poder y la capacidad de decisión se concentren en una minoría.

cipio, en la fase de «conquista» (MEISTER, 1971), prevalecen los principios de democracia e igualdad y las distintas funciones se hallan coordinadas entre sí, sin que ello implique ningún tipo de jerarquía. Sin embargo, ya empiezan a surgir problemas entre quienes priman los aspectos sociales de la cooperación y los mecanismos de participación directa y aquellos otros que, conscientes de que el éxito global de la experiencia dependerá fundamentalmente de los resultados económicos, demandan un mayor grado de autonomía y responsabilidad de los órganos gestores y, en consecuencia, un sistema de toma de decisiones ágil y rápido.

La segunda fase, de consolidación económica, se caracteriza básicamente por una mayor y casi exclusiva preocupación por los imperativos de la gestión, que adquieren prioridad sobre los ideales originales de realización social y personal. El entusiasmo ideológico y el militante de un principio ceden entonces su lugar a la preocupación por las cuestiones técnicas y económicas. La complejidad de las distintas funciones y tareas exigen, sin embargo, «una cantidad considerable de conocimiento objetivo» (MICHELS, 1962), con el que sólo cuentan un pequeño núcleo de individuos<sup>3</sup>. En definitiva, la democracia directa se ha transformado ya en una democracia representativa y sólo ha quedado relegada a las actividades extraeconómicas.

En la tercera fase, de coexistencia, «la democracia de la autogestión se ha constituido en un mecanismo de selección de élites» (MEISTER, 1971), y, en consecuencia, la delegación de autoridad afecta a todas las esferas de la vida organizacional. La gestión, que se había querido hacer una tarea de todos, ya es sólo la actividad de unos pocos, y «el jefe ya no será sirviente de la masa» (MICHELS, 1962).

Finalmente, en la cuarta fase, el poder es patrimonio absoluto de una élite<sup>4</sup>. Existe ya un abismo entre los líderes y el colectivo, «la

---

<sup>3</sup> Las élites tecnócratas de Occidente se han empeñado con éxito en confundir saber con decisión. Así, dichas élites suelen basar su poder en la selección y el control de la información mediante la instauración de aquellas estructuras de comunicación que más les favorecen. De este modo, la jerarquía de información implica una jerarquía en la capacidad para tomar decisiones. Como contrapartida, los trabajadores de base «[...] permanecen bastante pasivos, intervienen lo más a menudo sobre detalles, a veces de manera negativa. No se les informa más que muy prudentemente y se llega hasta dejarles ignorar los problemas más graves. Adoptan, sin poder juzgar verdaderamente por ellos mismos, decisiones preparadas en la cumbre, y no manifiestan una firme voluntad de ejercitar realmente su poder soberano ...» (LASSERRE, 1969). En definitiva, la distancia intelectual dará paso a la distancia social y humana entre dirigentes y dirigidos.

<sup>4</sup> «Experiencia» y «pericia» figuran entre las principales palabras utilizadas por los líderes para legitimar sus posiciones de poder. Mientras tanto, en los de «abajo» se crea la impresión de que sus líderes son en verdad indispensables. Sin embargo, este

*autogestión ha dejado de servir a un mito y tiende a convertirse en una carga»* (MEISTER, 1971), tanto para la rentabilidad de la empresa como para las prebendas de los que mandan. El lento y progresivo declinar de la democracia ha ido parejo al aumento de tamaño y de la complejidad organizacional, y, en consecuencia, lo que en un principio fue una necesidad técnica y práctica se transforma en una virtud: dado que ya no se consideran esenciales la democracia y la igualdad, surgirá una nueva ideología para justificar los cambios impuestos por los procesos «*inexorables*» de la organización.

La tesis de Albert MEISTER (1971) acerca del paulatino proceso degenerativo de la participación en las organizaciones cooperativas ha encontrado un amplio eco en numerosos autores, aunque, en realidad, dichas tendencias oligárquicas de toda organización democrática ya fueron advertidas a principios de este siglo por Robert MICHELS (1962) en su estudio del Partido Socialdemócrata alemán. No obstante, si bien es cierto que la democracia directa no sería posible en todo tipo de situaciones y circunstancias, existen, sin embargo, una serie de mecanismos y procedimientos de control que pueden contribuir a preservar la esencia del sistema democrático, incluso cuando éste está basado en la representación y no permite, por tanto, una participación directa e igualitaria. De hecho, las democracias occidentales se apoyan en sistemas parlamentarios e, incluso, los modelos alternativos autogestionarios han recurrido, históricamente, a procedimientos de representación (ROMERO, 1994).

### **3. ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DEL PROCESO DE ENTROPÍA**

#### **3.1. El caso de Mondragón**

Para afrontar las tendencias a la entropía del sistema democrático, las cooperativas de Mondragón suelen recurrir a diversas estrategias. Así, acorde con la actitud de innovación social permanente que desde su fundación le viene caracterizando, la Corporación vasca ha tratado de preservar la esencia del sistema democrático, sin que ello incida en su rentabilidad económica, llevando a cabo fundamentalmente

---

carácter indispensable, aparente o real, se convierte en una herramienta eficaz en manos del líder. Siempre que se pongan en tela de juicio sus decisiones o apreciaciones, amenazarán con renunciar, lo cual parece un hermoso gesto democrático, pero, en realidad, sólo pretende recordar a sus seguidores lo imprescindible de su presencia y, de tal modo, obligarlos a que se sometan a su voluntad (MICHELS, 1962).

las siguientes iniciativas: la puesta en marcha de *sesiones informativas* previas a la celebración de las asambleas, la creación de los consejos sociales, el establecimiento de un límite del tamaño de las organizaciones, para acabar perfilando los criterios de selección de los candidatos a formar parte de las cooperativas.

Así, pues, tratando de evitar o minimizar el riesgo de que una parte importante del colectivo acabe inhibiéndose de sus funciones, dichas sesiones informativas se celebran con grupos reducidos, en cuyo seno es posible profundizar en mayor medida en los temas abordados, aplicar métodos pedagógicos para una mejor comprensión o debatir los distintos puntos de vista con menos inhibición que en foros más amplios, quedando para la Asamblea los debates más significativos y el ejercicio decisonal (GONZÁLEZ, 1989, 1990).

Del mismo modo, la creación de los Consejos sociales iría en esta línea de suplir los déficits de participación de Asambleas Generales numerosas en exceso, así como deben dar respuesta a las necesidades no satisfechas de participación de los socios en tanto que trabajadores (véase WHYTE y WHYTE, 1989; JOHNSON y WHYTE, 1991; ROMERO, 1999a,b; ROMERO y PÉREZ, 1999).

No obstante, los problemas de coordinación y comunicación asociados al crecimiento entre los órganos sociales y de gestión de la organización fueron el detonante de la primera y hasta el momento única huelga sufrida en Ulgor —la más antigua y de mayor dimensión de las cooperativas de Mondragón—, en 1974 (BRADLEY y GELB, 1985; WHYTE y WHYTE, 1989). A partir de entonces, se decidió limitar el tamaño de las cooperativas a 500 trabajadores como máximo. Esta política va a consistir en la creación de nuevas empresas mediante la segregación de líneas de productos, o en la constitución, por norma, de una nueva entidad a partir de una cooperativa matriz, cuando ésta supera los 500 trabajadores y se corre el peligro, por tanto, de dificultar el proceso de participación en la toma de decisiones y en el control democrático de la organización (GREENWOOD y GONZÁLEZ, 1989; WHYTE y WHYTE, 1989; JOHNSON y WHYTE, 1991).

Los criterios de selección de los candidatos a formar parte de las cooperativas constituyen, por último, otra de las principales iniciativas puestas en práctica en Mondragón para tratar de hacer compatible la democracia con la rentabilidad económica. Dichos aspirantes han de satisfacer así una serie de requisitos sociales y económicos (BRADLEY y GELB, 1985). Por lo que respecta a los criterios sociales, en contraste con la importancia que dan las empresas normales a las cualidades de obediencia y regularidad, en Mondragón se hace hincapié, además de en las habilidades y en la educación, en varia-

bles que constituyen la medida de integración social de los futuros socios tanto en la cooperativa como en la comunidad local. De este modo, una vez que el trabajador ha sido aceptado, debe pasar por un período de prueba de seis meses, durante los cuales los informes de los capataces vuelven a presentar una valoración de su aceptabilidad social. Esta selección y la que, probablemente, efectúen los propios candidatos, al conocer los criterios para ingresar en la cooperativa, sirven para identificar y rechazar a aquellos solicitantes que sólo ven en la cooperativa otra oportunidad de trabajo y que, en consecuencia, poseen un escaso «potencial cooperativista». Criterios parecidos se aplican a la hora de valorar los candidatos a posibles ascensos dentro de la cooperativa.

La selección económica de los aspirantes se lleva a cabo fundamentalmente exigiéndoles el pago de una suma al contado, que viene a representar el equivalente de las ganancias de un año en los escalafones más bajos de la organización. Otro criterio económico selectivo consiste en informar al recién llegado que puede perder parte de esa cantidad y los beneficios acumulados subsiguientes si abandona la cooperativa prematuramente. A veces, parte del pago al contado se obtiene a través de un préstamo de la Caja Laboral Popular, pero una proporción importante de éste ha de abonarse en efectivo en el momento del ingreso.

Así, pues, los distintos criterios de selección proporcionan a Mondragón una reserva distintiva de trabajadores y «[...] cierto sacrificio se considera una señal necesaria del compromiso del recién llegado» (BRADLEY y GELB, 1985).

### 3.2. El caso de Andalucía

En Andalucía, sin embargo, las cooperativas existentes no suelen verse ante el reto y la necesidad de tener que afrontar las problemáticas derivadas de un mayor tamaño, ya que el 94% de las mismas están constituidas por menos de 20 socios y tan sólo en un 1% de los casos superarán los 100 socios (Dirección General de Cooperativas, 1997). Ahora bien, el hecho de que la inmensa mayoría de las cooperativas andaluzas se encuadren en la categoría de pequeñas empresas se va a deber fundamentalmente a dos tipos de factores: económicos y sociológicos.

Entre los factores económicos destacan la falta de capital inicial para la formación de la cooperativa y la limitada capacidad del mercado. En Andalucía, la financiación es uno de los principales escollos con los que se encuentra el mundo de la cooperación, ya que desde

un principio son los propios cooperativistas quienes con sus escasos recursos deben soportar en mayor medida y durante largo tiempo las cargas financieras, sin contar, por el contrario, con nada parecido al apoyo y a la cobertura económica y financiera que presta la Caja Laboral Popular a las cooperativas de Mondragón. Ello se puso de manifiesto en la investigación llevada a cabo por ROMERO (1999a,b,c; 2000a, b, c; ROMERO y PÉREZ, 1999, 2000) sobre una muestra de 159 sujetos pertenecientes a 36 cooperativas de trabajo asociado ubicadas en las provincias de Jaén, Granada y Almería. Concretamente, el 68% de la muestra de cooperativas analizada en esta investigación había iniciado su actividad con un capital inferior a los dos millones de pesetas, el 27% oscilaba entre los dos y cinco millones, y sólo en el 5% restante de los casos se superaron los cinco millones de pesetas de capital inicial.

Esta escasa capitalización guarda relación a su vez con la composición social de la amplia mayoría de las cooperativas andaluzas. Así, en Andalucía, la creación de una cooperativa de trabajo asociado es frecuentemente la alternativa elegida por quienes han sido expulsados del mercado de trabajo, inician su andadura en el mismo o mantienen una situación precaria e irregular. Concretamente, el 66% de los sujetos que han participado en esta investigación, antes de formar parte de la cooperativa se encontraban desempleados, buscando su primer empleo o sólo disfrutaban de un contrato temporal, y en el 82% de los casos sus ingresos mensuales eran inferiores a las 70.000 pesetas. Este escaso nivel de rentas lo sufrían especialmente las mujeres, ya que el 61% de éstas, antes de adquirir la condición de cooperativista, ingresaban menos de 30.000 pesetas mensuales.

A pesar de su difícil situación económica, son precisamente los propios socios quienes, a través de sus escasos ahorros o de las prestaciones por desempleo, tratan de superar las carencias iniciales de capital aportando los fondos necesarios para la puesta en marcha del proyecto cooperativo. En este sentido, en el 75,8% de las cooperativas analizadas en la investigación referida, más del 50% de la financiación necesaria para el inicio de su actividad había sido aportada por los socios, dado que en el 54% de los casos tanto las entidades privadas como las instituciones públicas no les prestaron apoyo económico alguno. Sólo un 21,2% de las cooperativas se benefició de las ayudas públicas, aunque éstas nunca superaron el 10% de la financiación necesaria para la puesta en marcha de la organización. Un porcentaje similar de cooperativas obtuvo asimismo más de la mitad de su financiación a través de líneas de crédito. El recurso a la autofinanciación es, además, una característica generalizable al resto del coope-



rativismo español, ya que el 48% de las organizaciones cooperativas creadas en España no habían solicitado ninguna ayuda a la Administración (BAREA y MONZÓN, 1992).

Como indicábamos antes, la limitada capacidad del mercado en el que se ven obligadas a actuar la inmensa mayoría de las cooperativas de trabajo asociado andaluzas constituye, por otro lado, otra de las principales razones de carácter económico de su reducido tamaño. Así, en Andalucía, cerca de un 80% de las cooperativas existentes llevan a cabo su actividad en el ámbito local, comarcal o provincial (Dirección General de Cooperativas y Empleo, 1987). Dicha localización de la empresa<sup>5</sup>, junto al hecho de que gran parte de estas organizaciones centran su actividad en sectores económicos en crisis o escasamente rentables, acabará privándoles de los suficientes recursos económicos y financieros y frenando sus posibilidades de expansión hacia mercados más amplios y competitivos. Aunque ello pueda preservar a la organización de sufrir algunas de las problemáticas asociadas al crecimiento, también podría condenarla, por el contrario, a la autarquía y al ostracismo e, incluso, agudizar las diversas tensiones económicas y sociales.

Los criterios de selección barajados en el momento de la creación de la cooperativa constituyen, por su parte, otra de las principales razones, pero esta vez de carácter sociológico, del reducido tamaño de este tipo de organizaciones en Andalucía. Así, dado que la puesta en marcha de un proyecto de esta envergadura puede considerarse como una aventura con grandes «*riesgos y sacrificios*» (HAUBERT, 1984), los fundadores suelen recurrir a un reducido grupo de familiares y amigos que les merezcan plena confianza.

Más adelante, sin embargo, con el transcurso de la experiencia cooperativa, existen otra serie de razones por las cuales las organizaciones cooperativas tratarían de evitar el crecimiento y, por tanto, la incorporación de nuevos socios. Quizá una de las más destacables es que con ello procuran librar a la organización de sufrir futuros con-

---

<sup>5</sup> El fenómeno de la «*localización*» de las empresas cooperativas puede conllevar, por el contrario, consecuencias positivas para el desarrollo del potencial endógeno de las zonas afectadas. Así, mientras que las sociedades privadas, guiadas por su afán de lucro, carecen de interés por contribuir al desarrollo de ciertas zonas o se alejan de las mismas cuando surgen dificultades estructurales o mejores coyunturas, las cooperativas suelen constituir, por el contrario, una fuerza motriz de primera magnitud para el desarrollo de zonas económicamente deprimidas, soslayando de este modo la carencia de una clase empresarial, creando y conservando puestos de trabajo, contribuyendo a la formación de infraestructuras socio-económicas de diversa índole, reteniendo a la población y, en definitiva, reinvertiendo los beneficios sociales en las zonas de producción (MORALES, 1989, 1992).

flictos<sup>6</sup> o algunas otras problemáticas de carácter social y económico. En este sentido, la aplicación literal del principio de «*puertas abiertas*»<sup>7</sup> o de libre adhesión implicaría tanto la admisión en la cooperativa como la salida de la misma de cualquier persona que lo desee, sin establecer límite alguno. Una interpretación excesivamente altruista de dicho principio podría conllevar para la organización importantes repercusiones económicas y sociales, tales como la entrada de nuevos socios con un escaso «*potencial cooperativista*» o el abandono prematuro de la cooperativa por parte de sus miembros, con el consiguiente riesgo de descapitalización.

Ahora bien, si la aplicación literal del principio de «*puertas abiertas*» puede suponer importantes riesgos para el cooperativismo de trabajo asociado, ello no justifica, sin embargo, la puesta en práctica de políticas insolidarias, absolutamente contrarias al espíritu de la cooperación. En este sentido, cuando se trata, sobre todo, de experiencias cooperativas que han obtenido cierto éxito económico, éstas suelen autofinanciarse exigiendo la aportación de unas cuotas excesivas de capital social, que impiden de hecho la incorporación de nuevos socios. Otra práctica insolidaria consistiría, además, en responder a las necesidades generadas por el proceso de expansión económica mediante la contratación de mano de obra asalariada. Por unas u otras razones, el 62% de los sujetos que participaron en nuestra investigación rechazaron la puesta en práctica en su cooperativa del principio de «*puertas abiertas*» (véase ROMERO, 2000a; ROMERO y PÉREZ, 2000).

Como indica MORALES (1995), la cuestión estriba en determinar qué ocurrirá en un futuro con este tipo de experiencias pseudocooperativas, ya que, una vez que llegue el momento crítico de la jubilación de los socios fundadores, ¿cederán entonces su empresa a otros trabajadores o la venderán al mejor postor?

---

<sup>6</sup> Una de las modalidades de conflicto que suele experimentarse en el mundo de la cooperación es el conflicto generacional. Las diferencias de edad pueden ser significativas de distintos niveles de educación y formación, diferentes experiencias de socialización general y laboral, y actuar, en consecuencia, como factor de conflicto cuando entran en colisión esas distintas experiencias y concepciones laborales. Paradójicamente, el conflicto generacional suele ir ligado a la buena marcha de la cooperativa, cuando, por motivos de expansión del negocio, se requiere de la ampliación de la plantilla y se facilita el ingreso de nuevas generaciones sin una adecuada formación cooperativa, que podrán llegar a plantear tanto la estructura organizativa interna como los métodos de trabajo utilizados.

<sup>7</sup> Una interesante reflexión sobre la aplicación de este y otros principios en el cooperativismo español ha sido realizada por JULIÁ y DEL CAMPO (1999).

El reducido tamaño de las cooperativas andaluzas, junto a las características psicosociales de sus miembros integrantes, inciden directamente, por otro lado, sobre el modelo de funcionamiento organizacional. Así, si en una situación ideal el papel de la Asamblea General es *establecer*, el del Consejo Rector *definir* y el de la Gerencia *ejecutar*, en Andalucía, sin embargo, el funcionamiento real de un gran número de cooperativas de trabajo asociado difiere bastante de este modelo ideal, siendo frecuentes los desajustes operativos y funcionales entre los distintos órganos de gobierno e, incluso, la inexistencia de los mismos. Sin ir más lejos, algunas de las cooperativas que participaron en nuestra investigación (véase ROMERO, 1999a, b, c; 2000a, b, c; ROMERO y PÉREZ, 1999, 2000) funcionaban de forma asamblearia, y, en algunos de estos casos, no existía además un líder formal o un gerente que las dirigiesen<sup>8</sup>.

Esta ausencia o rechazo de los roles directivos puesta en práctica por el cooperativismo andaluz de trabajo asociado se debe, por una parte, a la escasez de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la contratación de buenos profesionales de la gestión, y, por otra, a la mentalidad antiempresarial de la que suelen adolecer muchos miembros de las cooperativas, que les haría primar, erróneamente, los aspectos sociales de la cooperación en detrimento de las cuestiones económicas o empresariales (véase ARAGONÉS, 1987; ROMERO, 1999a, b; ROMERO y PÉREZ, 1999).

Otro tipo de situación característica de la perversión del modelo ideal suele producirse cuando no existen unos mecanismos adecuados de reparto del poder entre los distintos órganos de gobierno o no se asumen convenientemente los roles que comporta la pertenencia a dichos órganos. Así, en algunas cooperativas, los miembros del Consejo Rector pueden llegar a convertirse en un clan, prescindiendo de las decisiones adoptadas en la Asamblea General o entorpeciendo la

---

<sup>8</sup> En consonancia con lo que viene ocurriendo en otras zonas del territorio nacional (véase BAREA y MONZÓN, 1992), salvo, claro está, en el caso de Mondragón, la figura del gerente profesional apenas tiene arraigo en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía, ya que tan sólo el 15% de las cooperativas cuentan con una gerencia profesionalizada. En el 6% de los casos se trata de un profesional contratado y en el 9% restante el gerente es, al mismo tiempo, socio de la cooperativa (Dirección General de Cooperativas y Empleo, 1987). Es frecuente, por tanto, que alguien desarrolle la labor de gerente, pero sin desempeñar formalmente dicho rol. Concretamente, el 22% de la muestra de cooperativas que participaron en nuestra investigación no disponía de ninguna persona encargada, específicamente, de las labores de gestión. El 78% de las mismas sí contaba, por el contrario, con un gerente o similar, pero sólo el 6,7% de éstos había desempeñado funciones directivas en anteriores experiencias cooperativas.

labor del gerente. También suele suceder todo lo contrario, es decir, que sea el gerente quien acapare todas las responsabilidades y poderes, haciendo caso omiso de las decisiones tomadas por la Asamblea General o el Consejo Rector.

De cualquier manera, como se puso de manifiesto en nuestra propia investigación (véase ROMERO 1999a, c; 2000b, c), en las cooperativas gestionadas en asamblea, a diferencia de las que están regidas por el Consejo Rector o la Gerencia, existe un mayor nivel de democracia y de formación de los trabajadores, se concede una gran importancia a las personas y la mayoría se muestra convencida de que la finalidad de la organización ha de ser social y económica. Por consiguiente, no prima una política meramente economicista, sino que ésta estaría sujeta al control social, se respira, además, un ambiente comunitario, dado que trabajadores y directivos son conscientes de que comparten una serie de intereses comunes, y hay, por último, un gran consenso en la aceptación de los principios organizativos. La gestión conjunta en asamblea es, por tanto, el método más adecuado para el desarrollo de una cultura organizacional democrática y participativa, haciendo posible la integración entre los aspectos sociales y económicos de la cooperación.

#### **4. CONCLUSIONES**

A lo largo de este artículo hemos tratado de poner de relieve la gran trascendencia del tamaño organizacional sobre la vida social y económica de las experiencias cooperativas. Si la complejidad organizacional suele ir asociada a un mayor tamaño, en Mondragón han sabido afrontar las dificultades generadas, tratando de preservar el éxito de su modelo mediante la puesta en práctica de una serie de estrategias que hagan factible la democracia y la eficacia económica.

En Andalucía, por una serie de razones económicas y sociológicas analizadas, el reducido tamaño de las organizaciones cooperativas existentes, si bien facilita, tal y como ha sido corroborado en nuestra propia investigación, la implantación y desarrollo de sistemas de gestión participativos, ello no evita, sin embargo, la génesis de otra serie de problemáticas, de las que van a depender la calidad del sistema democrático e, incluso, sus posibilidades como empresas. Así, el escaso tamaño suele ser sinónimo de diversas dificultades económicas y financieras, o de una escasa capacidad de competencia en el mercado, de la escasez de recursos para llevar a cabo la captación de buenos dirigentes o personas expertas y competentes en la gestión y adminis-

tración de la cooperativa, así como para poder invertir en la formación necesaria.

Es evidente que Mondragón sólo puede servir como punto de referencia y no como receta para el éxito. Pero quizá una de las lecciones más interesantes que podría extraer el cooperativismo andaluz de la experiencia vasca es que sólo a través del asociacionismo la cooperación tiene cabida en un entorno extremadamente competitivo, más aún cuando tan sólo el 7% de las cooperativas existentes en Andalucía pertenecen a una cooperativa de 2.º grado (Dirección General de Cooperativas y Empleo, 1987).

## BIBLIOGRAFÍA

- ARAGONÉS, Joan. *Cooperativismo, participación y poder*. Valencia: Centro de Educación Cooperativa, 1987. 559 p., ISBN 84-404-0096-9.
- BAREA, José; MONZÓN, José Luis. *El libro blanco de la economía social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992, 579 p., ISBN 84-7434-727-0.
- BRADLEY, Keith; GELB, Alan. *Cooperativas en marcha: el caso Mondragón*. Barcelona: Ariel, 1985. 139 p., ISBN 84-344-1676-X.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS Y EMPLEO. *Censo de sociedades cooperativas andaluzas 1985*. Sevilla: Consejería de Trabajo y Bienestar Social, Junta de Andalucía, 1987, 615 p., ISBN 84-7936-010-0.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS. *Censo de sociedades cooperativas andaluzas y sociedades anónimas laborales de Andalucía 1997*. Sevilla: Consejería de Trabajo, Junta de Andalucía, 1997, 326 p., ISBN 84-7936-117-4.
- GONZÁLEZ, José Luis. Una experiencia empresarial: el grupo FAGOR de Mondragón. Conferencia pronunciada en el curso: Trabajo, empresa y sociedad, 20 de enero de 1989.
- Grupo Cooperativo Mondragón: Trabajo y solidaridad. *FUCA*, n.º 5, 1990, p. 7-14.
- GREENWOOD, Davydd; GONZÁLEZ, José Luis. *Culturas de FAGOR. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. San Sebastián: Txertoa, 1989, 183 p., ISBN 84-7148-248-7.
- HAUBERT, Maxime. *Cooperativismo y crisis económica en Andalucía*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Universidad de Sevilla, 1984, 300 p., ISBN 84-600-3549-2.
- JOHNSON, Ana; WHYTE, William F. El sistema de cooperativas de producción de Mondragón. En: ROTHCHILD, Joyce; WHITT, J. Allen (eds.). *El lugar de trabajo cooperativo. Posibilidades y dilemas de la democracia y la participación en las organizaciones*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991, p. 279-306.
- JULIÁ, Juan Francisco; DEL CAMPO, Francisco Javier. Relationships between co-operatives and their members: procedures, principles and practices in Spain. *The World of Co-operative Enterprise*, 1999, p. 87-94.

- LASSERRE, George. La crise de la démocratie coopérative. *Revue des Études Cooperatives*, n.º 155, 1969, p. 16-17.
- MEISTER, Albert. *Participación social y cambio social*. Caracas: Monte Ávila, 1971.
- MICHELS, Robert. *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Nueva York: The Free Press, 1962, 379 p., ISBN 95-051-8023-3.
- MINTZBERG, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1984, 561 p., ISBN 84-344-6102-1.
- MORALES, Alfonso Carlos. Algunas ideas sobre la incidencia del cooperativismo en el desarrollo socioeconómico de Andalucía. *Revista de Estudios Regionales*, n.º 23, 1989, p. 109-124.
- Algunas reflexiones sobre las cooperativas de trabajo asociado en el ámbito rural. *Revista de Estudios Regionales*, n.º 33, 1992, p. 211-225.
  - Las cooperativas como acción colectiva: Una reflexión desde el ámbito rural andaluz. *CIRIEC España*, n.º 18, 1995, p. 57-82.
- ROMERO, Antonio José. Yugoslavia: de las Repúblicas de los Consejos Obreros a la guerra entre Repúblicas. Papers. *Revista de Sociología*, n.º 44, 1994, p. 19-27.
- *Participación de los trabajadores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía*. Sevilla: Dirección General de Cooperativas, Consejería de Trabajo e Industria, Junta de Andalucía, 1999a, 181 p., ISBN 84-7936-167-0.
  - Análisis psicosocial del sistema de participación del cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía. *Sociología del Trabajo*, n.º 35, 1999b, p. 81-106.
  - Cooperativismo y participación en Andalucía. *Revista CIRIEC-España*, n.º 31, 1999c, p. 113-148.
  - Psychosocial approach to the associated worker cooperativism in Andalusia, Spain. *Journal of Rural Cooperation*, n.º 28, 2000a, p. 49-62.
  - La democracia a examen: creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía. *Revista de Psicología Social*, n.º 15 (3), 2000b, p. 297-318.
  - Contingencias del sistema democrático del cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía. Actas del I Congreso sobre Cooperativismo Español, vol. II, 2000c, p. 547-570, Osuna, 1999.
- ROMERO, Antonio José; PÉREZ, Miguel. Posibilidades y límites del sistema democrático en el cooperativismo andaluz de trabajo asociado. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n.º 16, 1999, p. 131-159.
- Estudio psicosociológico de una muestra de cooperativas de trabajo asociado de Andalucía. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n.º 26, 2000, p. 113-127.
- ROSANVALLON, Pierre. *La autogestión*. Madrid: Fundamentos, 1979, 191 p., ISBN 84-245-0276-0.
- ROTHSCHILD, Joyce; WHITT, J. Allen. The collectivist organization: an alternative to bureaucratic models. *American Sociological Review*, n.º 44(8), 1979, p. 509-527.

- *El lugar de trabajo cooperativo. Posibilidades y dilemas de la democracia y la participación en las organizaciones*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991, 339 p., ISBN 84-743-4672-X.
- SCHUMACHER, E.F. *Small is beautiful: economics as if people mattered*. Nueva York: Harper and Row, 1973, 310 p., ISBN 84-721-4115-2.
- WHYTE, William F.; WHYTE, Katherine King. *Mondragón: más que una utopía*. San Sebastián: Txertoa, 1989, 391 p., ISBN 84-714-8239-8.