



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 31, junio 1999, pp. 113-148**

# **Cooperativismo y participación en Andalucía**

**Antonio José Romero Ramírez**

Universidad de Granada

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

ISSN: 0213-8093. © 1999 CIRIEC-España

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

# Cooperativismo y participación en Andalucía

**Antonio José Romero Ramírez**

Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Universidad de Granada

## RESUMEN

*El fenómeno de la cooperación responde a una concepción holística del proceso productivo. Por ello, la calidad del sistema democrático de una organización cooperativa va a depender de la dinámica psicosocial y económica establecida. Entre esos condicionantes internos y externos a la cooperación, que actuarán determinando la forma, contenido y extensión de la participación, nos encontramos con la cultura organizacional y las diferencias individuales. En este estudio contrastamos, precisamente, la incidencia de estas dos variables sobre el sistema de participación de una muestra de cooperativas andaluzas de trabajo asociado.*

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativas de Trabajo Asociado, Participación, Cultura organizacional, Diferencias individuales, Análisis psicosocial.

## RÉSUMÉ

Le phénomène de la coopération répond a une conception holistique du processus productif, c'est pourquoi la qualité du système démocratique d'une organisation coopérative dépendra de la dynamique psychosociale et économique établie. Parmi ces conditions internes et externes de la coopération qui déterminent la forme, le contenu et l'étendue de la participation, se trouvent la culture organisationnelle et les différences individuelles. Dans cette étude on compare précisément, l'incidence de ces deux variables sur le système de participation dans un échantillon de coopératives andalouses de travail associé.

MOTS CLÉS: Sociétés Coopératives Ouvrières de Participation, Culture organisationnelle, différences individuelles, étude psychosociale.

## ABSTRACT

The establishment of co-operatives has its origin in a holistic approach to the productive process. Consequently, the quality of the democratic system in a co-operative depends on its previous psychosocial and economic situation. Among the internal and external factors conditioning the form, contents and range of co-operation, different variables can be distinguished, such as individual differences and the organisational culture. This paper studies the impact of these variables on the participation system in a sample number of Andalusian co-operatives.

KEY WORDS: Worker's Cooperatives, Participation, Organizational culture, Individual differences, Psychosocial approach.

El autor quiere expresar su más sincera gratitud al Consejo Andaluz de Cooperación por haberle concedido, en su X Edición, el Premio Arco Iris 1997 a la mejor investigación sobre el cooperativismo, por su tesis doctoral: "*Participación de los trabajadores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía*".

## 1.- Introducción

El cooperativismo engarza con la tradición democrática en el mundo del trabajo, e, incluso, podría afirmarse que es el pionero de la misma. Prueba de ello es que a lo largo de la historia de la humanidad el ser humano ha buscado la cooperación de los demás para hacer su vida más apacible y confortable, aunque el cooperativismo, tal y como lo conocemos en la actualidad, surja a mediados del s.XIX. Ello se debió a que las clases trabajadoras de aquel momento recurrieron a la fórmula cooperativa no sólo para garantizarse un puesto de trabajo, sino, también, para defenderse de las precarias condiciones de vida impuestas por el modo de producción capitalista (LOUIS, 1986; ROMERO, 1995).

La filosofía que inspira la idea de la cooperación entronca, asimismo, con las corrientes de pensamiento que en un momento determinado de la Historia creyeron en la Utopía (MANUEL y MANUEL, 1981). Indudablemente, el pensamiento utópico del siglo pasado surgió con la pretensión de superar el individualismo de los hombres, las desigualdades entre los mismos y como ideal opuesto al modo de producción capitalista y sus nefastas repercusiones sobre la dignidad humana del trabajador, ya que apostará, por el contrario, por la solidaridad y la cooperación entre los hombres, y por un modelo de sociedad más justo y equitativo, donde cada ser humano pueda participar libremente y llevar a cabo la expresión máxima de sus capacidades. Imbuido de este espíritu surge el cooperativismo, que con el afán de lograr un marco de relaciones laborales democrático y participativo, eleva los elementos subjetivos del trabajo por encima de los elementos objetivos del mismo y de la eficacia del proceso productivo, y, en definitiva, concibe al hombre como agente activo de su propia vida.

Es así como el cooperativismo, unido al sindicalismo y al socialismo, constituyó uno de los principales instrumentos con los que contó la clase obrera para su propia emancipación (ARANZADI, 1976; LASSERRE, 1977). En la actualidad, sin embargo, la cooperación constituye un movimiento ecuménico que implica en las más diversas actividades a millones de individuos de diferentes condiciones y de cualquier parte del mundo.

A través de la cooperación, el individuo no sólo crea su propio puesto de trabajo, sino que, también, aspira a formar parte de un tipo especial de organización de carácter democrático y participativo, y adquiere, de esta forma, una doble cualidad: la de trabajador y empresario a la vez. De ahí que en una organización cooperativa exista, al menos formalmente, un reparto igualitario del poder y de la propiedad entre todos sus miembros, con independencia de cuáles sean sus características individuales o el puesto que ocupen en la misma. Cualquier socio, por el hecho de serlo, tendrá la oportunidad tanto de afectar con su voto a la propia dinámica socioeconómica de la organización como de ser elegido para ocupar un cargo ejecutivo.

Por todo ello, para la mayoría de los autores, el modelo cooperativo de producción representa la forma más radical de democracia industrial, dado que, teóricamente, los miembros de una cooperativa cuentan con unas cuotas de poder y unos niveles de participación que serían impensables en otro tipo de organizaciones.

El modelo de participación del cooperativismo de trabajo asociado supone en la práctica, sin embargo, la estructuración y organización del ejercicio efectivo de los derechos y deberes democráticos. De tal modo que la participación implica, fundamentalmente, el control de la actuación de aquellos que han sido previamente elegidos para gestionar y representar los intereses comunitarios. Dicho núcleo dirigente contará así con el respaldo y la legitimidad que le da el hecho de haber sido elegido a través de normas y procesos democráticos.

Así, pues, al igual que ocurre en la sociedad civil, el sistema democrático por el que se rige el mundo de la cooperación se basa en la delegación de poderes y en la representación directa. De ahí que la calidad del sistema democrático dependa del grado de control efectivamente ejercido por cada individuo sobre los diversos procesos de toma de decisiones organizacionales.

Sobre el cooperativismo pesa, sin embargo, una leyenda fatalista, en virtud de la cual los niveles de democracia interna serían incompatibles con la eficacia económica, hasta tal punto que sólo aquellas organizaciones que han perdido su carácter democrático y se encuentran orientadas, exclusivamente, hacia los resultados económicos, conseguirán sobrevivir en un entorno competitivo, y el resto desaparecerían. No obstante, dicha tesis fatalista carece, en gran medida, de apoyo empírico, y, en todo caso, se estaría basando en la evidencia que proporciona la excesiva mortandad o el gran número de fracasos de las organizaciones cooperativas, y, aunque resulte cómodo atribuir dicho fracaso a los procesos de entropía del sistema democrático, creemos que las razones son de diversa índole, sin que aún esté claro qué papel juegan los factores psicosociales o la debilidad económica de la que adolecen las cooperativas en su gran mayoría.

Como se verá más adelante, esta serie de cuestiones son, aún, más difíciles de dilucidar al coincidir el despertar de la fórmula cooperativa con los períodos de recesión económica. En este sentido, la crisis económica que aquejó a las economías occidentales a principios de los años 70 va a ser, sin duda, responsable, en gran medida, del acelerado desarrollo del cooperativismo de trabajo asociado. De nuevo, como en anteriores períodos históricos, la fórmula cooperativa vuelve a presentarse como solución a los problemas de empleo acarreados por la situación de crisis económica.

Así ha sido en Andalucía, donde en apenas un lustro, 1980-1985, se crearon más del 70% del total de las cooperativas existentes en aquel momento; siendo un 90% de las mismas de trabajo asociado y dando ocupación a más de 24.000 trabajadores. En suma, la importancia del cooperativismo de trabajo asociado fue tal que más de la mitad de los nuevos puestos de trabajo creados en aquel período se debieron a dicha fórmula (HAUBERT, 1984, 1985; DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS Y EMPLEO, 1987).

No obstante, las circunstancias que acompañaron el desarrollo del cooperativismo andaluz durante esa época van a marcar su futuro inmediato. Así, el recurso a la cooperación como alternativa al paro conllevó, en la mayoría de las ocasiones, la puesta en marcha de organizaciones con graves deficiencias internas de carácter organizativo, formativo y material. Muestra de ello, serían las carencias iniciales de capital de las que se parte para la formación de la futura cooperativa, ya que suelen ser los propios socios quienes, a través de sus ahorros o de las prestaciones por desempleo, aporten dicho capital inicial<sup>1</sup>. A dicha problemática se unen, además, la escasa preparación cultural y técnica de la mayor parte de los trabajadores, su falta de experiencia laboral previa, o, lo que puede ser aún un mayor inconveniente para la práctica cooperativa, su socialización anterior en esquemas laborales tradicionales. En definitiva, toda una serie de problemáticas que, en modo alguno, contribuyen a propiciar unos adecuados logros económicos y sociales. De ahí que cantidad de empresas cooperativas estuviesen “funcionando” con una escasa viabilidad económica, márgenes de beneficios insuficientes, mano de obra intensa, tecnología artesanal o marginal, baja o nula capacitación de sus dirigentes, niveles de conflictividad social demasiado elevados, y con la amenaza, por tanto, de un probable fracaso (ROMERO, 1989).

En los últimos años, un sector apreciable del cooperativismo andaluz de trabajo asociado ha logrado consolidarse, sin embargo, creemos que muchos de sus problemas originales aún le siguen afectando.<sup>2</sup>

En definitiva, el contexto de crisis económica en el que han surgido la mayor parte de las experiencias cooperativas andaluzas, y la necesaria articulación entre las dimensiones social y económica en este tipo de organizaciones, requieren una aproximación holística al fenómeno de la cooperación en Andalucía, ya que, sólo desde dicha perspectiva, podremos obtener una visión más certera de las verdaderas posibilidades y límites del sistema democrático de las organizaciones cooperativas andaluzas de trabajo asociado. De ahí que, en este artículo, abordemos el concepto de participación y sus variables de contingencia más significativas: cultura organizacional y diferencias individuales. Sin embargo, el objetivo fundamental de este artículo es presentar los resultados obtenidos de una

*1.- En el estudio realizado en el año 1995 por el autor de este artículo, cuyos resultados más importantes expondremos más adelante, sobre una muestra de 159 socios trabajadores pertenecientes a 36 cooperativas andaluzas de trabajo asociado, ubicadas en las provincias de Jaén, Granada y Almería, se puso de manifiesto, además, que el 67.6% de estas organizaciones habían iniciado su actividad con un capital inferior a los 2 millones de ptas. Asimismo, más del 50% del importe de dicha financiación provenía en el 75.8% de los casos de las propias aportaciones de los socios, dado que, en el 54.5% de las cooperativas estudiadas, se carecía de cualquier tipo de apoyo económico o financiero por parte de entidades privadas como de instituciones públicas. Por ello, no nos ha de extrañar que la puesta en práctica del proyecto cooperativo sea percibida como una aventura personal con grandes riesgos y sacrificios, más aún cuando el 66% de los sujetos encuestados, 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 ptas.*

*2.- Durante los seis primeros años de la década de los 90, la situación del cooperativismo andaluz de trabajo asociado ha ido mejorando progresivamente, hasta el punto de que al final de este período, en 1996, cerca de un 64% de las cooperativas censadas permanecían activas. Ello implica que en la actualidad sólo un 36% de las cooperativas registradas acaban desapareciendo del panorama económico, en contraste con el 87% de fracasos que se producían en 1985 o el 81% de éstos producidos en 1990 (DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS, 1997). No obstante, el menor índice de fracasos existente en estos momentos no garantiza nada, ya que la fragilidad de la que adolecen este tipo de organizaciones les hace, especialmente, susceptibles a los vaivenes de la economía. En el conjunto del territorio nacional la situación es batante parecida, dado que el porcentaje de fracasos ascendía en 1990 al 59% de las cooperativas registradas (BAREA y MONZÓN, 1992).*

investigación de carácter psicosocial realizada sobre una muestra de 159 trabajadores pertenecientes a 36 cooperativas andaluzas de trabajo asociado. En esta investigación hemos centrado nuestra atención en el funcionamiento del sistema democrático y de las prácticas participativas instauradas en la muestra de cooperativas estudiada, tratando de analizar cómo se configura dicho sistema, qué dinámica presenta y cuáles son sus posibles repercusiones tanto a nivel económico como psicosocial. Con todo ello pretendemos abrir una brecha en esa laguna que existe sobre el conocimiento psicosocial de la cooperación, en general, y del cooperativismo andaluz, en particular. Una mejor comprensión de dicho fenómeno y de sus diversas problemáticas nos debe servir para orientar distintas estrategias de intervención, que incidan sobre la calidad de sus Recursos Humanos y que, en definitiva, contribuyan al éxito y a la eficacia de las organizaciones cooperativas.

Hay que destacar, por último, que, aunque a la hora de confeccionar este artículo hemos procurado prestar una mayor atención a los aspectos teóricos y empíricos del cooperativismo andaluz de trabajo asociado, la referencia al modelo cooperativo de Mondragón ha sido inevitable, ya que, a pesar de la singularidad de dicha experiencia, constituye el modelo cooperativo más acabado y evolucionado, además de ser la experiencia cooperativa que más atención ha merecido en el mundo entero tanto por autores nacionales como extranjeros (LARRAÑAGA, 1981; AZURMENDI, 1984; GONZÁLEZ, 1989, 1990; CAMPBELL y cols., 1977; THOMAS y LOGAN, 1980; BRADLEY y GELB, 1985; WHYTE y WHYTE, 1989; GREENWOOD y GONZÁLEZ, 1989; JOHNSON y WHYTE, 1991), en contraste con la escasez existente de estudios empíricos y teóricos sobre el cooperativismo andaluz<sup>4</sup>.

## **2.- Concepto de participación en el cooperativismo de trabajo asociado**

En el ámbito de la cooperación, todo socio cuenta, en principio, con el derecho y la potestad de afectar la dinámica socioeconómica de la organización. Los derechos de propiedad, y la doble cualidad de trabajador y empresario a la vez, facultan así al socio cooperativista para el ejercicio de una participación plena en todas las cuestiones societarias, sin que exista, por tanto, límite a dichas prerrogativas ni ámbito donde no deban aplicarse.

En la práctica, sin embargo, el modelo de participación del cooperativismo de trabajo asociado supone la estructuración y organización del ejercicio efectivo de los derechos y deberes democráti-

4.- El cooperativismo andaluz no ha merecido, sin embargo, la misma atención que la experiencia cooperativa de Mondragón, y, aparte de algunas contribuciones de carácter económico (MORALES, 1989, 1992 a,b, 1994, 1995 a,b), socioeconómico (HAUBERT, 1984, 1985), sociológico (DEL PINO, 1974), o psicosocial (ROMERO, 1989, 1995, 1997, En prensa; ROMERO y PÉREZ, 1995), existe un gran desconocimiento de su realidad empírica y teórica.

cos. De tal modo que la participación implica, fundamentalmente, el control de la actuación de aquellos que han sido previamente elegidos para gestionar y representar los intereses comunitarios.

Como ya advirtiera Robert MICHELS (1962), la democracia implica organización, y, sin embargo, la organización lleva asociada el germen de la oligarquía. Es, precisamente, esa tendencia hacia la oligarquización contra lo que debe luchar toda organización democrática. La organización cooperativa ha de dotarse así de aquellas estructuras y sistemas de gestión que la preserven de la perversión de su naturaleza y fines.

Así, pues, el cumplimiento del ideal democrático exige, sobre todo, que la base de la autoridad de la organización descansa sobre el colectivo. Él es quien debe formular los problemas y propiciar una toma negociada de decisiones, así como podrá delegar su autoridad en aquellos órganos encargados de gestionar y representar los intereses comunitarios, siempre ligados a la definición del colectivo y a su posible revocación. De este modo, se asegura la vinculación y legitimidad en la toma de decisiones (ROTHSCHILD y WHITT, 1991).

Existen, sin embargo, dos ámbitos organizacionales en los que la participación podría llevarse a cabo: en el gobierno de la cooperativa y en el puesto de trabajo (WHYTE y WHYTE, 1989). En el área de gobierno, el socio participa en su calidad de propietario, mientras que la participación en el puesto de trabajo viene determinada por su condición de trabajador. Dicha diferenciación nos debe ofrecer la posibilidad de abordar de una forma más operativa el concepto, delimitando así el contenido y extensión de la participación, y ello a pesar de que en la realidad uno y otro ámbito de participación se entremezclan y confunden.

La participación en el gobierno de la cooperativa permite al socio cooperativista el ejercicio de una influencia política sobre el establecimiento de las estrategias y normas destinadas a orientar y controlar las actuaciones de todos aquellos que participan en el proceso productivo. Sin embargo, su nivel de influencia va a depender de la medida en que efectivamente colabora en la toma de decisiones, ejercita el control sobre los órganos de la cooperativa y se comporta de acuerdo con las decisiones tomadas (DEL PINO, 1974, 1991). De este modo, es posible diferenciar un grado de participación mínima, cuando el socio sólo interviene manifestando sus opiniones y sugerencias o se muestra mínimamente interesado e informado de los asuntos de la cooperativa, de aquellas otras formas que implican un mayor grado de participación y compromiso, tales como: participar en la elección, control y evaluación de los órganos representativos; formar parte de dichos órganos, o adoptar una postura activa en todos aquellos procesos de toma de decisiones.

La participación en el puesto de trabajo suele presentar, sin embargo, una mayor riqueza de contenidos que la modalidad anterior. A través de ella, el socio trabajador participa en la planificación y aplicación de las distintas disposiciones concretas mediante las cuales se realiza el trabajo y se comunica la información por los cauces establecidos (WHYTE y WHYTE, 1989). Concretamente, la participación puede llevarse a cabo mediante: la disposición de la autonomía necesaria para el desempeño,



desarrollo y planificación de la tarea en el lugar de trabajo, la pertenencia a grupos de trabajo “ad hoc”, el acceso a niveles superiores de responsabilidad dentro de la línea jerárquica de la empresa, o a través de distintos procesos de interacción organizacional (al manifestar opiniones, asesorar a los superiores en la toma de decisiones, formular propuestas de cambio en los programas y en las formas de actuación y organización del trabajo), etc.,

En definitiva, dada la naturaleza de la organización cooperativa, una y otra forma de participación se complementan, se solapan e, incluso, llegan a potenciarse entre sí. El socio cooperativista puede acceder así a unos niveles de participación muy por encima de los que serían posibles en otro tipo de organizaciones, sin embargo, las posibilidades reales de las experiencias participativas cooperativas van a depender de una serie de condiciones. Entre esos condicionantes internos y externos a la cooperación, que actuarán determinando la forma, contenido y extensión de la participación, nos encontramos con el tamaño de la cooperativa, la cultura organizacional y las diferencias individuales.

## **2.1.- Participación y variables de contingencia**

### **2.1.1.- Participación y cultura organizacional**

En el contexto cooperativo, la cultura organizacional se expresa así a través de un marco cognitivo y de unos sistemas de configuración (WHYTE y WHYTE, 1989).

El marco cognitivo constituye, por su parte, el conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, los objetivos de la organización y los principios rectores que constituyen la base de toda organización. Así, los valores fundamentales hacen referencia a las convicciones profundas de las personas tanto sobre ellas mismas y sus colaboradores como sobre la propia organización. Los objetivos reflejan, sin embargo, las metas establecidas por los dirigentes para la cooperativa, que podrán ser respaldadas, rechazadas o modificadas por el resto de los miembros. Los principios rectores constituyen, por último, las directrices o pautas de acción mediante las cuales los individuos tratan de plasmar sus valores fundamentales en sus objetivos.

Los sistemas de apoyo o configuración permiten, por otra parte, que la cultura se mantenga o cambie. Es decir, la cultura no se perpetúa por sí misma, ni conformará la conducta y los valores siempre de la misma manera, sino que ello va a depender de las condiciones ambientales y de ciertos apoyos estructurales e institucionales, como las normas establecidas<sup>5</sup> o las estructuras e instrumentos de gobierno y gestión.

8.-Uno de los procedimientos para salvaguardar el carácter democrático de las organizaciones cooperativas consiste en regular y normativizar el uso del poder. Es decir, si la norma es producto de un proceso de reflexión colectiva, puede impedir un ejercicio arbitrario del poder. Sin embargo, un mero enfoque legalista y aséptico llevado al extremo conlleva el riesgo de la burocratización, despersonalización y distanciamiento social. De ahí que sólo la actitud flexible y la participación por parte de los afectados en el proceso de elaboración y aplicación de las normas garantice la eficacia y un funcionamiento democrático (GREENWOOD y GONZÁLEZ, 1989).

De los resultados del ensamblaje del marco cognitivo y de los sistemas de apoyo dependerá una cultura organizativa fuerte o débil, adaptativa o desadaptativa y, en definitiva, más o menos posibilitadora de la consecución de los objetivos organizacionales. Así, tradicionalmente, la idea de cooperación suele ir asociada a un tipo especial de organización, donde sus miembros se unen entre sí para el ejercicio de una actividad económica, guiados por una serie de principios y valores fundamentales, tales como: la igualdad, la solidaridad, la dignidad en el trabajo o la participación. Dicho sistema de valores es fruto de la experiencia colectiva y, a la vez, genera dicha experiencia colectiva, que refleja no sólo un modo determinado de organizar la producción sino también de regular las relaciones entre los individuos en el seno de la sociedad, y, en consecuencia, representa el sustrato ideológico y cultural mediante el cual los individuos emprenden y guían sus acciones o justifican sus concepciones sobre la realidad (ROMERO, 1995a).

Los valores se encuentran sometidos, sin embargo, al cambio histórico. De este modo, aún guardando su esencia e identidad, el cooperativismo ha ido evolucionando históricamente desde unas formas culturales basadas en principios igualitaristas hasta aquellas otras formas culturales solidarias, que han sabido adaptar sus principios originales a las exigencias de la economía y de la propia sociedad. De hecho, las experiencias cooperativas más evolucionadas son aquellas que han sido capaces de asumir y gestionar una cantidad considerable de heterogeneidad sin perder su identidad.

Éste sería el caso de las cooperativas de Mondragón, donde la cultura se entiende como un proceso, y no como algo estático e inalterable. En consecuencia, ello ha facilitado un “modelo de equilibrio dinámico”, que ha permitido, a su vez, la innovación social permanente y afrontar con éxito las diversas problemáticas asociadas al cambio organizacional (GREENWOOD y GONZÁLEZ, 1989).

Dichos resultados han sido posibles, sin embargo, a pesar de no existir una uniformidad absoluta en el significado de los valores compartidos. Es más, la tensión creada entre las distintas experiencias sociales y concepciones culturales producirá un mayor esfuerzo de interpretación crítica y cambio social. El éxito de la fórmula cooperativa estriba, pues, no en la ausencia de conflicto sino en la forma de abordarlo, aceptando así las diferencias como fuente de dinamismo<sup>6</sup>.

Asimismo, a pesar de la ausencia de puntos de referencia compartidos y de marcos jurídicos preceptivos, el tono integrado y el histórico carácter innovador con el que las cooperativas de Mondragón vienen enfrentándose a sus diversas problemáticas han permitido el avance y la consolidación de innumerables logros económicos y sociales. Así, entre los objetivos propuestos, destacan la creación de empleo, la seguridad en el empleo, el desarrollo humano y social, la autonomía y autogobierno, y el

*9.-Una de las dicotomías que ilustra buena parte del pensamiento sobre las cooperativas es la que se registra entre cooperación y conflicto. Así, al situar la cooperación en el polo opuesto del conflicto, los analistas ejercen una violencia involuntaria en su interpretación del mundo de la cooperación. Es decir, no existe ningún motivo convincente para concebir cooperación y conflicto como dos estados opuestos e independientes. Si ello fuese cierto, las cooperativas de éxito sólo serían aquellas que han desterrado el conflicto social interno, cuando en realidad el conflicto es un elemento destacado de la vida cooperativa. El debate, el desacuerdo, la persuasión y la aplicación regular de la voluntad de la mayoría sobre las opiniones de la minoría son hechos que concurren a diario. Así, pues, la legitimación e institucionalización del conflicto dinamiza la vida organizacional y conlleva, por tanto, consecuencias positivas para la organización (GREENWOOD y GONZÁLEZ, 1989).*

progreso económico. El logro de dichos objetivos suele garantizarse, sin embargo, a través de distintos principios rectores o pautas de acción, tales como: la búsqueda de equilibrio entre la eficacia y la atención a las dimensiones sociales de la vida laboral, la orientación hacia el futuro, la autoevaluación organizativa, la libertad de información, la participación y el control social, la formación de grupos cooperativos, la limitación de las dimensiones de la organización, etc, (WHYTE y WHYTE, 1989; GREENWOOD y GONZÁLEZ, 1989). Todo ello contará, además, con el amplio respaldo que le otorga el complejo entramado estructural e institucional del Grupo Cooperativo.

El cooperativismo andaluz necesita, por su parte, reinterpretar los resultados de la experiencia de Mondragón. Es decir, Mondragón sólo puede servir como punto de referencia, no como receta para el éxito. Son, por tanto, las propias cooperativas andaluzas las que deben crear una cultura útil, acorde con sus características y con su trayectoria histórica.

En definitiva, “los negocios tienen su sistema de creencias [...] que es por lo menos tan importante como su sistema de contabilidad o su sistema de autoridad” (TOFFLER, 1984). En el mundo de la cooperación, sin embargo, los elementos que integran la cultura han de ser compatibles entre sí y mutuamente fortalecedores. De ahí que sólo una visión de la cultura entendida como proceso, y no como algo estático e inalterable, puede facilitar la armonía entre las dimensiones económica y socio-cultural, aunque ello requiera un esfuerzo de adaptación y cambio institucional permanente.

### 2.1.2.- Participación y diferencias individuales

A pesar del origen popular y obrero del cooperativismo, en la actualidad la cooperación atrae a individuos de diferentes condiciones personales, sociales y culturales. Si bien es cierto que el cooperativismo sigue manteniendo aún un gran eco entre los sectores más desprotegidos de la población.

Dada la naturaleza de la organización cooperativa, las características del factor humano son así cruciales para entender su dinámica y funcionamiento. No obstante, las diferencias entre los individuos implican, a su vez, distintas motivaciones, valores, actitudes y expectativas hacia la cooperación.

Como hemos visto con anterioridad, el conflicto es un elemento destacado de la vida cooperativa, y su institucionalización puede conllevar consecuencias positivas para la organización. Sin embargo, la cooperación implica un alto grado de consenso. De ahí que el cooperativismo trate de atraer hacia su seno a una población homogénea (ROTHSCHILD y WHITT, 1991), que asuma como propios los principios y los valores derivados de la cooperación.

Ello requiere, sin embargo, relegar las necesidades individuales de competencia, logro personal, prestigio, poder y, en definitiva, la orientación individualista y hedónica del hombre, a las necesidades del colectivo.

Al mundo de la cooperación acuden, sin embargo, individuos con diferentes experiencias de socialización general y laboral, diferente sexo, edad y nivel cultural, y distinto carisma, o capacidad de atracción y liderazgo.

Así, en Andalucía, la fórmula cooperativa es, frecuentemente, la vía elegida por quienes han sido expulsados del mercado de trabajo, inician su andadura en el mismo o mantienen una situación precaria e irregular. De ahí que la mayor parte de las plantillas de trabajadores de las cooperativas andaluzas de trabajo asociado estén constituidas por mujeres, jóvenes en busca de su primer empleo, antiguos jornaleros, peones sin retribución fija u obreros provenientes del cierre de empresas (HAUBERT, 1984). En definitiva, sectores sociales escasamente cualificados y preparados para mantenerse o ingresar en el mercado privado de trabajo, aunque dotados, sin embargo, de una gran voluntad.

Dicha composición social inicial de la amplia mayoría de las cooperativas andaluzas suele ir ligada así a una insuficiente formación cultural y técnica por parte de sus miembros. De hecho, tan sólo el 6% de ellos tienen una titulación académica media o superior, el 8% ha realizado estudios de Bachillerato o Formación Profesional, el 49% ha finalizado la E.G.B. y el 37% restante no posee ninguna formación específica (DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS Y EMPLEO, 1987). A pesar de ello, es frecuente que la formación no se entienda como un instrumento de acción social que incremente las posibilidades de productividad y proyecte empresarialmente a la Sociedad, sino como una rutina que interrumpe la dinámica laboral de la empresa en perjuicio de la mayoría.

De cualquier manera, tal y como planteábamos en apartados anteriores, toda esta serie de carencias iniciales del factor humano conllevará, con toda probabilidad, consecuencias para la organización, y será causa, por tanto, de distintas problemáticas organizacionales, tanto a nivel económico como social.

El sexo y la edad representan, por otra parte, dos importantes variables para entender la dinámica psicosocial de las cooperativas andaluzas. Así, la mayor parte de las plantillas de trabajadores oscilan en edades comprendidas entre los 16 y 45 años, siendo el 65% de los mismos varones y el 35% restante mujeres. La proporción de mujeres es, sin embargo, mayor cuando la población trabajadora está comprendida entre los 16 y 30 años, disminuyendo en niveles de edades superiores (DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS Y EMPLEO, 1987).

Así, pues, en la composición del cooperativismo andaluz predomina el sexo masculino. Sin embargo, la mujer quedará relegada, frecuentemente, a actividades como la confección o el servicio de limpieza, ambas caracterizadas por ser casi las únicas alternativas laborales de que dispone, sobre todo, en el entorno rural, dado el bajo nivel de cualificación que requieren. Además, en la rama textil, este tipo de actividades suele formar parte, originariamente, de la economía sumergida, y sólo aflora a la superficie cuando una gran firma comercial está interesada en ello, subcontratando la actividad y evitándose los costes laborales. La mujer es así víctima de estas experiencias "pseudocooperati-

vas”, de las cuales sólo obtiene unos mínimos ingresos para complementar la economía doméstica (HAUBERT, 1984; MORALES, 1992a, 1994).

Son muy raras, por el contrario, aquellas cooperativas en las que la mujer participa como una profesional cualificada, y siempre lo hará en actividades consideradas tradicionalmente como femeninas.

En suma, a pesar de los ideales igualitarios del movimiento cooperativo, por unas circunstancias u otras, puede apreciarse un fuerte desequilibrio en la participación tanto cuantitativa como cualitativa de las mujeres en las empresas asociativas.

La edad suele ser la causa, por otra parte, de una gran heterogeneidad en las características de los miembros integrantes de las cooperativas. Las diferencias de edad pueden ser significativas así de distintos niveles de educación y formación, diferentes experiencias de socialización general y laboral e, incluso, actuar como factor de conflicto cuando entran en colisión esas distintas experiencias y concepciones laborales. De este modo, el conflicto generacional suele ir ligado a la buena marcha de la cooperativa, que, en ocasiones, va a requerir de la ampliación de la plantilla; facilitándose así el ingreso de nuevas generaciones sin formación cooperativa, que podrán llegar a plantear tanto la estructura organizativa interna como los métodos de trabajo utilizados. De ahí la importancia que atribuyen las cooperativas de Mondragón a los procesos de selección y a las potencialidades sociales y personales de sus nuevos miembros (BRADLEY y GELB, 1985).

Hemos de destacar, también, la transcendencia de la figura del líder en el desarrollo de las experiencias cooperativas. Suele tratarse así de individuos que, en función de su carisma o atractivo personal y/o de su preparación cultural y técnica, jugarán un papel clave en la formación de la cooperativa y en su desarrollo posterior, ocuparán, a menudo, los puestos más destacados de la organización e, incluso, pueden llegar a convertirse en insustituibles para ella. Sin embargo, experiencias como la de Mondragón nos indican que, a pesar de haber contado con un líder carismático, han sido los propios cooperativistas quienes, a través de su esfuerzo y de la innovación social permanente, han consolidado los éxitos de su modelo (GREENWOOD y GONZÁLEZ, 1989).

Hay que reconocer, por tanto, que, a pesar de la búsqueda de la homogeneidad, el éxito de la cooperación sólo dependerá de su capacidad para asumir e integrar la heterogeneidad de su factor humano.

### 3.- Objetivos de la investigación y metodología

Con esta investigación nos propusimos los siguientes objetivos:

- \* Analizar el funcionamiento del sistema democrático y de las prácticas participativas instauradas en las cooperativas de trabajo asociado andaluzas.
- \* Analizar la relación entre la problemática psicosocial y económica de las organizaciones cooperativas.
- \* Establecer la incidencia de las diferencias individuales sobre el sistema de participación.
- \* Analizar la relación entre la cultura organizativa y la participación.

En este sentido, tratamos de establecer qué tipo de relaciones podrían existir, por un lado, entre una serie de variables sociodemográficas (sexo, edad, nivel de instrucción y cargo desempeñado en la organización), la cultura organizacional y la efectividad empresarial con la participación en el gobierno de la cooperativa, y, por otro, entre las variables sociodemográficas anteriores y la participación en el puesto de trabajo.

El ámbito de estudio de esta investigación se limitaba a las provincias de Jaén, Granada y Almería, y la elección de la muestra fue realizada a partir de los datos reflejados en el último Censo de Sociedades Cooperativas Andaluzas de 1991 - vigente en aquel momento- seleccionando aleatoriamente una muestra de 36 cooperativas y 159 socios trabajadores, pertenecientes a distintos niveles jerárquicos y funcionales.

Así, pues, la muestra presentaba las siguientes características:

VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS		N
Sexo	Hombre	102
	Mujer	57
Puesto desempeñado	Trabajador	95
	Comercial	12
	Administrativo	22
	Gerencia	30
Nivel de instrucción	Estudios Primarios	27
	Certificado Escolar	24
	Graduado Escolar	48
	Bachillerato	17
	Formación Profesional	21
	Diplomados	12
	Licenciados	10

Edad: Media= 34.52; DT= 7.09; Rango= 19-58

El procedimiento de medida utilizado fue el Cuestionario de Aspectos Psicosociales del Cooperativismo Andaluz de Trabajo Asociado. Un instrumento original de medida diseñado en el Departamento de Psicología Social y Metodología de la Universidad de Granada seleccionando aquellas variables individuales, grupales y organizativas que, a nivel psicosocial, podrían estar incidiendo en los procesos analizados.

La fiabilidad del cuestionario se obtuvo mediante la prueba de Correlación de Rangos de Spearman. El valor de la mediana fue de 0.647 (SD= 0.211; Rango= 0.201 - 0.880), siendo el 85% de las correlaciones efectuadas estadísticamente significativas.

La consistencia interna del cuestionario presentó un alfa de Cronbach de 0.567.

Asimismo, la validez de criterio del cuestionario fue obtenida mediante el sometimiento del mismo a la consideración de una serie de personas directamente ligadas al mundo del cooperativismo andaluz, entre las que se encontraban: representantes de la Administración, gerentes de cooperativas de trabajo asociado en activo, dirigentes de federaciones cooperativas andaluzas y expertos universitarios sobre cooperativismo.

Por último, la contrastación de las diversas hipótesis planteadas fue realizada mediante análisis de contingencia, y el estadístico utilizado fue la X-cuadrada de Pearson.

## 4.- Discusión de los resultados

El análisis de los resultados obtenidos pone de manifiesto que, afortunadamente, la muestra de cooperativas estudiada presenta un nivel óptimo de participación de la mayoría de sus miembros integrantes, salvo de una minoría del colectivo de socios que, por una serie de razones, quedan o pueden quedar excluidos de la dinámica de participación.

Así, pues, el gobierno de las cooperativas se realiza de forma asamblearia, ello facilita que la generalidad de sus integrantes se sientan informados por parte de quienes ocupan cargos de responsabilidad de los asuntos más importantes del funcionamiento de las mismas. Dicha información, unida a la confianza que tiene el socio cooperativista en su grado de preparación y en su capacidad para formular propuestas de calidad, le permite ejercer una gran influencia sobre las decisiones tomadas, lo que, a su vez, le impulsa a mostrar un grado medio-alto de asistencia a las asambleas celebradas, le hace partícipe y corresponsable de la situación de la cooperativa y, en definitiva, le induce a percibir un clima muy participativo en la misma.

**Tabla 1**

### Categorías más significativas de la participación en el gobierno de la cooperativa

		%
Grado de información recibida	<i>Muy Alto</i>	57,7
Agente de información	<i>Cargos de la cooperativa</i>	73,5
Órgano de toma de decisiones	<i>Asamblea</i>	70,2
Grado de asistencia a las asambleas	<i>Medio - Alto</i>	89,8
Grado de influencia de las opiniones personales	<i>Medio - Alto</i>	47,8
Características influyentes en toma de decisiones	<i>Calidad de la propuesta</i>	71,6
Cualidades para participar	<i>Grado de preparación</i>	50
Grado de responsabilidad en la cooperativa	<i>Muy Alto</i>	83
Grado de participación	<i>Muy Alto</i>	77,1

De este modo, en la muestra de cooperativas analizada apenas existe discriminación por razones de sexo o edad, pero ello no evita, sin embargo, que una minoría, dado su grado de instrucción o el puesto que ocupa en la organización, quede excluida de la dinámica de participación.



La mayoría de las mujeres se sienten integradas en dicha dinámica de participación, pero a diferencia de los hombres, muestran un menor grado de asistencia a las asambleas, conceden importancia en el proceso de toma de decisiones al hecho de ocupar un cargo directivo y, tras la Asamblea, consideran al Consejo Rector como el órgano más destacado de la organización. Estas discrepancias con el género masculino, probablemente, se deban a que la mujer encuentra mayores dificultades para compatibilizar su rol laboral con el de ama de casa e, incluso, le va a ser más difícil el acceso a los cargos directivos; sin embargo, esta última diferencia entre ambos géneros no representa una ventaja comparativa para ninguno de ellos, ya que, como veremos más adelante, tanto las cooperativas gestionadas por el Consejo Rector como por la Gerencia, presentan una dinámica psicosocioeconómica inadecuada.

**Tabla 1.1**  
**Resultados por categorías y grupos del análisis de contingencia entre el sexo y la participación en el gobierno de la cooperativa**

	HOMBRE	MUJER
Grado de información recibida	<i>Muy Alto</i>	
Agente de información	<i>Cargos de la cooperativa</i>	
Órgano de toma de decisiones*	<i>1º Asamblea 2º Gerencia</i>	<i>1º Asamblea 2º Consejo Rector</i>
Grado de asistencia a las asambleas*	<i>Medio-Alto</i>	<i>Medio</i>
Grado de influencia de las opiniones personales	<i>Medio - Alto</i>	
Características influyentes en toma de decisiones*	<i>Calidad de propuesta Grado de expertiseza</i>	<i>Calidad de propuesta Ocupar cargo directivo</i>
Cualidades para participar	<i>Grado de preparación</i>	
Grado de responsabilidad en la cooperativa	<i>Muy Alto</i>	
Grado de participación	<i>Muy Alto</i>	

\*  $p < 0.05$

Los distintos grupos generacionales manifiestan, por el contrario, un alto grado de consenso a la hora de apreciar las características del sistema de participación instaurado en las cooperativas a las que pertenecen, sin que exista ninguna diferencia entre los mismos (Ver Tabla Resumen I). Ello además de ser un claro indicio de la inexistencia de conflictos generacionales graves en las cooperativas estudiadas, puede significar, también, que éstas estarían cuidando sus procesos de selección y/o estarían evitando el crecimiento.

Las diferencias instruccionales y el tipo de puesto de trabajo desempeñado en la organización adquieren, sin embargo, una mayor relevancia sobre las posibilidades de participación, no porque afecten a un gran número de individuos, sino porque pueden representar una amenaza a la calidad del sistema democrático. Por ello, un alto porcentaje de individuos con un nivel de instrucción intermedio no pueden quedar excluidos de la dinámica de participación al verse privados de la información de los asuntos más importantes de la cooperativa por parte de quienes ocupan cargos de responsabilidad en la misma, como tampoco es admisible que las personas menos instruidas no ejerzan ningún tipo de influencia sobre el proceso de toma de decisiones, se sientan privadas de la información, asistan menos a las asambleas e, incluso, sean los únicos absentistas de las mismas, y perciban, en consecuencia, un menor grado de participación. Esta serie de deficiencias del sistema democrático las sufren, sobre todo, los trabajadores, ya que éstos asisten menos a las asambleas y ejercen una menor influencia sobre el proceso de toma de decisiones.

Gran parte de la responsabilidad de lo que acontece la tienen algunos gerentes, dado que más de la mitad de éstos no mantienen comunicación alguna con el resto de órganos de gobierno, escapando, así, a su control y ejerciendo sus funciones directivas de una forma antidemocrática, nada acorde con el espíritu de la cooperación.

(VER TABLA DE LA PÁGINA SIGUIENTE)

**Tabla 1.2****Resultados por categorías y grupos del análisis de contingencia entre el nivel de instrucción y la participación en el gobierno de la cooperativa**

	PRIM	GRAD	FP/BACH	UNIV
Grado de información recibida	<i>Muy Alto</i>			
Agente de información*	<i>Cargos coop.</i>	<i>Cargos de la coop.</i>	<i>Cargos.coop</i> <i>Otras fuentes</i>	
Órgano de toma de decisiones	<i>Asamblea</i>			
Grado de asistencia a las asambleas	<i>Medio-Alto</i>			
Grado de influencia de opiniones personales*	<i>Medio-Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio Alto</i>	<i>Alto</i>
Características influyentes en toma de decisiones	<i>Calidad de la propuesta</i>			
Cualidades para participar	<i>Grado de preparación</i>			
Grado de responsabilidad en la coop.	<i>Muy Alto</i>			
Grado de participación	<i>Muy Alto</i>			

\* p.&lt; 0.05

**Tabla 1.3**  
**Resultados por categorías y grupos del análisis de contingencia entre el puesto desempeñado y la participación en el gobierno de la cooperativa**

	TRABAJ	COM/ADM	GERENCIA
Grado de información recibida	<i>Muy Alto</i>		
Agente de información**	<i>Cargos de la coop.</i>	<i>Otras personas</i>	
Órgano de toma de decisiones	<i>Asamblea</i>		
Grado de asistencia a las asambleas*	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio-Alto</i>
Grado de influencia de opiniones personales*	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>
Características influyentes en toma de decisiones	<i>Calidad de la propuesta</i>		
Cualidades para participar	<i>Grado de preparación</i>		
Grado de responsabilidad en la coop.	<i>Muy Alto</i>		
Grado de participación	<i>Muy Alto</i>		

\*p.< 0.05; \*\*p.< 0.01

Mas, ello resulta paradójico con el tipo de cultura organizacional imperante en la muestra de cooperativas estudiada. Así, a través de la cooperación, el individuo aspira a un modelo de empresa de carácter personalista, donde sea posible la democracia, la igualdad entre las personas y la armonía entre lo social y lo económico. Para satisfacer sus expectativas es consciente de la importancia de la formación y del necesario consenso en la asunción de los principios organizativos, aún cuando el nivel de formación existente no sea el adecuado, los intereses de los trabajadores y de los directivos tampoco sean, básicamente, los mismos, la política seguida en la cooperativa esté orientada, fundamentalmente, hacia el aumento de beneficios, y las principales razones para formar parte del proyecto cooperativo hayan sido ganar dinero y salir del paro.

**Tabla 2****Categorías más significativas de la cultura organizacional**

		%
Percepción de la gestión democrática	<i>Muy alto</i>	94
Percepción de la formación de los trabajadores	<i>Muy alto</i>	82
Nivel de democracia realmente existente	<i>Alto</i>	69,2
Nivel de formación realmente existente	<i>Medio</i>	44,9
Importancia concedida a las personas	<i>Alto</i>	64,5
Percepción de la igualdad	<i>Alto</i>	63,7
Finalidad de la cooperativa	<i>Social y Económica</i>	72,4
Motivación para formar parte de la cooperativa	<i>Ganar dinero</i>	40,4
	<i>y salir del paro</i>	20,5
Política seguida en la cooperativa	<i>Aumento de beneficios</i>	51,6
Equidad en las relaciones directivos-trabajadores	<i>Medio</i>	40,1
Consenso en los principios organizativos	<i>Alto</i>	70

La asimilación idónea de esta serie de elementos culturales se lleva a cabo, sobre todo, en las asambleas. En aquellas cooperativas gestionadas por este órgano, 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 Asamblea representa, por tanto, el órgano de gobierno 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.

Las asambleas constituyen, además, el foro más idóneo para la socialización en los valores de una cultura democrática y para el desarrollo de un clima sociolaboral comunitario. De ahí que las personas que asisten con regularidad a las mismas acaben profesando dichos valores democráticos, al mismo tiempo que se sienten importantes para los demás, perciben una mayor proximidad de intereses entre trabajadores y directivos, se muestran convencidos de que la finalidad de la cooperativa ha de ser social y económica, y rechazan, por tanto, la puesta en práctica en ésta de una política meramente economicista.

Pero no sólo con asistir a las asambleas se adquiere esa cultura democrática, sino que es imprescindible, también, que el individuo esté informado de los asuntos más importantes del funcionamiento de la cooperativa, y, a veces, es necesario que dicha información provenga de quienes ocupan cargos de responsabilidad en la misma. La democracia implica un reparto de la información entre todos los miembros de la organización, aunque a esta información le sacarán mayor partido las personas mejor formadas. Asimismo, el control democrático de la información hace que los individuos se sientan importantes para los demás, favorece el sentimiento de igualdad, propicia la asunción de los principios organizativos, aproxima entre sí a trabajadores y directivos, y fomenta, por último, una imagen integral de la organización, donde sea posible armonizar los aspectos sociales y económicos del proceso productivo. No obstante, a pesar de la serie de ventajas que conlleva la puesta en práctica de políticas informativas democráticas y participativas, en algunas cooperativas, los responsables de las mismas no sólo incumplen la obligación de informar al resto de sus compañeros, conculcando, de este modo, uno de los principios básicos del cooperativismo, sino que tampoco emprenden ningún tipo de acción formativa. Los excluidos del proceso de participación denuncian por ello la política economicista puesta en práctica en sus organizaciones, que, al estar orientada, exclusivamente, hacia el aumento de beneficios, descuida los aspectos sociales de la cooperación.

Otro de los requisitos fundamentales en la adquisición de una cultura organizacional democrática y participativa consiste en poder ejercer influencia sobre el proceso de toma de decisiones. Las personas más influyentes no sólo profesan una mayor fe en la formación de los trabajadores, sino que, también, perciben un mayor nivel de democracia y de formación en éstos. Ello les hace sentirse más significativas e importantes para los demás y les concierne en la necesidad de integrar las dimensiones social y económica de la organización, favoreciendo, además, la asunción de los principios organizativos y la proximidad de intereses entre trabajadores y directivos.

La creencia en los principios cooperativos de democracia y de formación de los trabajadores estimula, por otra parte, la participación en el proceso de toma de decisiones. De tal modo que, al confiar en su capacidad para formular propuestas de calidad, las personas que piensan de esta manera muestran su fe en las posibilidades de una participación igualitaria. No es extraño, por tanto, que estos mismos individuos perciban un mayor nivel de democracia en sus lugares de trabajo, ya que, al atribuir la capacidad de decisión a la persona, están apostando por un modelo de organización de carácter personalista, donde reinarían la equidad en las relaciones entre trabajadores y directivos y el consenso en la asunción de los principios organizativos.

Sin embargo, para poder formular propuestas de calidad es necesario contar con el suficiente grado de preparación. Las personas que disponen de la cualificación necesaria se sienten, por ello, importantes para los demás, asumen, mayoritariamente, los principios organizativos, ya que, probablemente, habrán participado en su elaboración, y perciben, por último, una mayor equidad en las relaciones entre trabajadores y directivos.

El compromiso con la organización y el ejercicio de la responsabilidad compartida hacen que los individuos sean, además, conscientes de las posibilidades que brinda una adecuada formación. Precisamente, las personas más preparadas son quienes ejercen un mayor grado de responsabilidad, lo que, a su vez, les hará sentirse importantes para los demás, aproximará entre sí a trabajadores y directivos, y facilitará, por último, el consenso en la asunción de los principios organizativos y la percepción de un clima de igualdad en su cooperativa.

Como corolario, los individuos que disfrutan de un mayor grado de participación saben que, para ello, han de contar con la preparación necesaria. De ahí que consideren, en su mayoría, que la formación de los trabajadores es uno de los principios básicos de la cooperación. La participación en la gobernabilidad de la organización se asocia, asimismo, a una imagen más democrática de ésta, en la cual los individuos se encuentran mejor formados y se sienten más importantes para los demás. La puesta en práctica de políticas favorecedoras de la participación conlleva, además, un mayor grado de consenso en la aceptación de los principios organizativos, la percepción de una menor disparidad de intereses entre trabajadores y directivos, y, en definitiva, una imagen integral de la organización, donde es posible armonizar los aspectos sociales y económicos del proceso productivo.

Así, pues, para la génesis, el desarrollo y el mantenimiento de una cultura organizacional democrática y participativa se requiere que los individuos cuenten con unos adecuados niveles de participación en el gobierno de sus cooperativas. Las organizaciones que disponen de una cultura favorecedora de su dinámica psicosocioeconómica son, por ello, aquellas que se encuentran regidas por la Asamblea, en la que el individuo es informado de los asuntos de importancia para la cooperativa por parte de quienes desempeñan cargos de responsabilidad en la misma. El control democrático de la información, unido a la confianza del individuo en su grado de preparación y en su capacidad para formular propuestas de calidad, le permiten, asimismo, ejercer una gran influencia personal sobre el proceso de toma de decisiones, lo que, a su vez, estimula su asistencia a las asambleas y su implicación y compromiso con la organización, al hacerle partícipe y responsable de la situación de la misma.

(VER TABLA 2.1 EN LA PRÓXIMA PÁGINA)

**Tabla 2.1: Tipo de relación existente entre la cultura organizacional y la participación en el gobierno de la cooperativa**

CULTURA ORGANIZACIONAL	PARTICIPACIÓN EN EL GOBIERNO										
	GRAD AGENT INFOR	ÓRG INFOR	ASIST DECIS	INFL. ASAMB	CARA OPIN.	CUALI INFLU	GRAD PARTI	GRAD RESPO	GRAD PARTI	RELA SIGN	
PERC. GESTION DEMOCRATICA	No S.	No S.	No S.	Sig. *	No S.	Sig. *	No S.	No S.	No S.	No S.	2
PERC. FORMACION TRABAJAD.	No S.	No S.	No S.	No S.	Sig.3*	Sig. *	No S.	Sig. *	Sig.2*		4
NIVEL DE DEMOCRACIA EXISTENTE	Sig.4*	No S.	Sig.4*	No S.	Sig.4*	Sig.2*	No S.	No S.	Sig.4*		5
NIVEL DE FORMACIÓN EXISTENTE	Sig.4*	Sig. *	Sig.2*	No S.	Sig.4*	No S.	No S.	Sig. *	Sig.3*		6
IMPORTANCIA PERSONAL	Sig.3*	No S.	Sig. *	Sig. *	Sig.4*	Sig.4*	Sig. *	Sig. *	Sig.4*		8
PERCEPC. DE IGUALDAD	Sig.2*	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	Sig.3*	No S.		2
FINALIDAD DE COOPERATIVA	Sig. *	Sig. *	Sig. *	Sig. *	Sig.2*	No S.	No S.	No S.	No S.		5
MOTIVACIÓN	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.		0
POLÍTICA COOPERATIVA	No S.	Sig. *	Sig.2*	Sig. *	Sig.2*	No S.	No S.	No S.	Sig. *		5
EQUIDAD DIRECT.-TRABAJ.	Sig.3*	No S.	Sig.3*	Sig. *	Sig.4*	Sig. *	Sig.2*	Sig.3*	Sig.3*		8
CONSENSO ORGANIZACIONAL	Sig.2*	No S.	Sig. *	No S.	Sig.4*	Sig. *	Sig. *	Sig.4*	Sig.4*		7
Nº RELACIONES SIGNIF.	7	3	7	5	8	6	3	6	7		52

\*p.<0,05; 2\*p.<0,01; 3\*p.<0,001; 4\*p.<0,0001



La muestra de cooperativas analizada presenta, por otra parte, unos índices de efectividad empresarial bastante homogéneos. Se trata, así, de organizaciones medianamente competitivas, con un nivel tecnológico y de productividad medio, que han atravesado por una difícil situación en el pasado, pero a las que se prevé un futuro mejor, dado que realizan un gran esfuerzo por ofrecer servicios de calidad y están dirigidas por las personas más preparadas para ello, aún cuando existe un grado medio de consecución de los objetivos organizacionales y de innovación tecnológica.

**Tabla 3**

**Categorías más significativas de la efectividad empresarial**

		%
Nivel tecnológico	<i>Medio</i>	58,2
Nivel de productividad	<i>Medio</i>	57,3
Marcha de la cooperativa	<i>Difícil</i>	67,9
Esfuerzo por la calidad del servicio	<i>Grande</i>	75,2
Productividad relativa	<i>Mediana</i>	48
Futuro de la cooperativa	<i>Bueno - Normal</i>	43,3
Idoneidad de los directivos	<i>Muy Alto</i>	90,2
Grado de consecución de los objetivos organizacionales	<i>Medio</i>	44,9
Innovación tecnológica	<i>Medio</i>	51,3

El proceso de participación en el gobierno de estas organizaciones no altera, globalmente, el perfil que acabamos de describir. Sin embargo, ciertas características del sistema de participación sí influyen, en mayor medida, sobre la percepción del grado de efectividad empresarial obtenido por dichas organizaciones.

Así, en las cooperativas gestionadas por la Asamblea, la mayoría de sus socios prevén un buen futuro para las mismas, ya que, además de presentar un buen grado de desarrollo tecnológico y una capacidad de competencia en el mercado adecuada, están dirigidas por personas preparadas y logran, en consecuencia, los objetivos organizacionales que se han propuesto. Sin embargo, en aquellas otras cooperativas regidas por el Consejo Rector la situación resulta un tanto contradictoria, ya que si para la mayoría de sus miembros integrantes cuentan, por un lado, con una adecuada capacidad de competencia en el mercado y se prevé un buen futuro para las mismas, presentan, por otro lado, un grado de desarrollo tecnológico inferior, no están siendo dirigidas por personas idóneas y se desconoce o se rechaza que se estén logrando los objetivos organizacionales previstos. Por último, la situación de las cooperativas lideradas por la Gerencia es más adversa si cabe, ya que, a pesar de contar con personas preparadas para dirigir las, su grado de desarrollo tecnológico y su capacidad de competencia

en el mercado son inferiores, los individuos desconocen si se están logrando o no los objetivos organizacionales y la confianza en su futuro es menor.

La valoración del grado de efectividad empresarial alcanzado por la organización requiere, además, estar informado de los asuntos de importancia para la misma. Las personas que cuentan con más información deben manifestar, por ello, una opinión más exacta del verdadero grado de consecución de los objetivos empresariales. Precisamente, son éstos quienes muestran una mayor confianza en el futuro de las organizaciones a las que pertenecen, dado que presentan un buen grado de desarrollo tecnológico y una capacidad de competencia en el mercado adecuada, realizan un gran esfuerzo por ofrecer servicios de calidad y por encontrarse al tanto de las nuevas tecnologías y están dirigidas por las personas más preparadas. Sin embargo, el hecho de carecer de información no es óbice para que un porcentaje importante de individuos creen que sus cooperativas presentan un nivel tecnológico adecuado, así como para que confíen en la idoneidad de quienes las dirigen y en el futuro de éstas. No obstante, dado que este tipo de opiniones no están contrastadas con la realidad, ello sólo puede reflejar la admiración y entrega de algunos cooperativistas hacia quienes ostentan la responsabilidad de regir sus organizaciones.

Al disponer, por otra parte, de la información necesaria, el individuo se sentirá predispuesto a participar en el proceso de toma de decisiones. Las personas que ejercen más influencia personal sobre dicho proceso contarán, por ello, con un mayor conocimiento del grado de efectividad empresarial alcanzado por la organización a la que pertenecen. Así, éstos se muestran optimistas ante las perspectivas de futuro de su cooperativa, ya que presentan un buen grado de desarrollo tecnológico y una adecuada capacidad de competencia en el mercado, realizan un gran esfuerzo por ofrecer servicios de calidad y por incorporar nuevas tecnologías al proceso productivo, y están dirigidas por las personas más idóneas. No obstante, estas dos últimas cualidades, también, son apreciadas por un gran porcentaje de individuos que suelen ejercer una escasa influencia personal sobre el proceso de toma de decisiones.

El compromiso con la organización y el ejercicio de la responsabilidad compartida, proporcionan, por último, información directa y relevante del grado de efectividad empresarial logrado por la cooperativa. De este modo, las personas que disfrutan de una mayor responsabilidad muestran su confianza en el futuro de las organizaciones a las que pertenecen, ya que, para ellos, éstas presentan una adecuada capacidad de competencia en el mercado, realizan un gran esfuerzo por ofrecer servicios de calidad y por incorporar las nuevas tecnologías, están alcanzando los objetivos organizacionales previstos y son dirigidas por las personas más preparadas. Quienes ejercen una menor responsabilidad en la cooperativa, también, valoran, sin embargo, el esfuerzo realizado en éstas por ofrecer servicios de calidad.

Así, pues, la comprensión de los objetivos empresariales y, en consecuencia, la implicación y el compromiso con los mismos, se llevan a cabo, fundamentalmente, en las cooperativas regidas por la Asamblea, por parte de aquellas personas informadas e influyentes que ejercen, al mismo tiempo,

una mayor responsabilidad sobre la situación de la cooperativa. Este mayor grado de participación en la gobernabilidad de la organización debe conllevar consecuencias positivas para la misma, ya que, cuando el individuo se familiariza con los procesos de toma de decisiones complejas de carácter técnico y económico, se concienza, al mismo tiempo, en la necesidad de mantener un equilibrio entre las dimensiones social y económica del proceso productivo. Sin embargo, cuando se carece de la capacidad necesaria para poder interpretar dicho tipo de información, ya sea porque no se dispone de la misma, porque no se ejerce influencia alguna sobre el proceso de toma de decisiones, o porque no se cuenta con ninguna responsabilidad sobre la situación de la cooperativa, algunos individuos sólo pueden mostrar su fe en el grado de desarrollo empresarial alcanzado por las cooperativas a las que pertenecen.

(VER TABLA RESUMEN 3.1 EN LA PÁGINA SIGUIENTE)

Por otro lado, en la muestra de cooperativas analizada, la mayoría de sus integrantes se enfrentan a un tipo de trabajo bastante parecido. Se trata, pues, de una serie de tareas que no permiten la creatividad, rutinarias y monótonas y de las que apenas se obtiene apoyo informativo por parte del encargado y del resto de los compañeros. Sin embargo, los supervisores ejercen sus funciones de forma democrática y los individuos pueden desempeñar unas actividades que les permiten elegir libremente el método de trabajo, sentirse satisfechos con su grado de responsabilidad y poner en práctica sus habilidades personales.

(VER TABLA RESUMEN 4 EN LA PÁGINA 28)

**Tabla 3.1 : Tipo de relación existente entre la efectividad empresarial y la participación en el gobierno de la cooperativa.**

PARTICIPACION EN GOBIERNO	EFFECTIVIDAD EMPRESARIAL											Nº REL. SIGNIF.
	TECN	PROD	MARCH. COOP.	CAL. SERV.	PROD. REL.	FUTURO COOP.	IDONE DIREC.	CONSEC. OBJ. ORG.	INNOV. TECN.			
GRADO DE INFORMACIÓN	Sig.*	No S.	No S.	Sig.2*	Sig.*	Sig.*	Sig.*	No S.	Sig.*	No S.	Sig.*	6
AGENTE DE INFORMACIÓN	Sig.*	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	1
ÓRG. TOMA DE DECISIONES	Sig.*	No S.	No S.	No S.	Sig.*	Sig.*	Sig.*	Sig.*	Sig.*	Sig.*	No S.	5
GRADO ASISTENC. ASAMBLEAS	No S.	No S.	No S.	Sig.2*	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	1
GRADO INFLUENC. OPINIONES PERS.	Sig.*	No S.	No S.	Sig.2*	Sig.3*	Sig.*	Sig.*	No S.	Sig.*	No S.	Sig.*	6
CARACT. INFLUY EN TOMA DECIS.	Sig.*	Sig.*	No S.	No S.	No S.	Sig.2*	No S.	Sig.*	Sig.*	Sig.*	No S.	4
CUALIDAD PARA PARTICIPAR	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	Sig.*	1
GRADO DE PARTICIPAC.	Sig.*	No S.	No S.	No S.	No S.	No S.	Sig.*	No S.	Sig.*	No S.	No S.	2
Nº RELACIONES SIGNIFICATIVAS	6	1	0	4	4	5	5	3	4	4	32	

\*p.<0.05; 2\*p.<0.01; 3\*p.<0.001

**Tabla 4****Categorías más significativas de la participación en el puesto de trabajo**

		%
Grado de creatividad en la tarea	<i>Bajo</i>	36,9
Grado de apoyo informativo en el trabajo	<i>Bajo</i>	50,6
Grado de influencia personal sobre el encargado	<i>Medio</i>	57,6
Grado de conocimiento de las actitudes personales sobre el trabajo	<i>Medio</i>	57,3
Grado de participación estimulado por el encargado	<i>Medio</i>	61,6
Grado de libertad en el método de trabajo	<i>Medio</i>	48,4
Grado de satisfacción con la responsabilidad disponible	<i>Medio</i>	62,3
Grado de posibilidades para utilizar las habilidades personales	<i>Medio</i>	57,2
Grado de satisfacción con la variedad de las tareas	<i>Bajo</i>	44
Grado de satisfacción con la atención prestada a las sugerencias personales	<i>Medio</i>	56,1

Este es el panorama con el que se encuentran hombres y mujeres y, sobre todo, los distintos grupos generacionales. Las mujeres, por su parte, sólo se sienten discriminadas respecto a los hombres en el grado de atención que se presta a sus sugerencias personales, mientras que, por el contrario, los distintos grupos generacionales comparten, totalmente, unos mismos niveles de participación en el puesto de trabajo (Ver Tabla Resumen 4.1).

**Tabla 4.1****Resultados por categorías y grupos del análisis de contingencia entre el sexo y la participación en el puesto de trabajo**

ITEMS	HOMBRE	MUJER
Grado de creatividad en la tarea		Bajo
Grado de apoyo informativo en el trabajo		Bajo
Grado de influencia personal sobre el encargado		Medio
Grado de conocimiento de las actitudes personales sobre el trabajo		Medio
Grado de participación estimulado por el encargado		Medio
Grado de libertad en el método de trabajo		Medio
Grado de satisfacción con la responsabilidad disponible		Medio
Grado de posibilidades para utilizar las habilidades personales		Medio
Grado de satisfacción con la variedad de las tareas		Bajo
Grado de satisfacción con la atención prestada a las sugerencias personales**	Medio	Bajo

\*\* p.&lt;0.01

Por otro lado, aunque no existe, globalmente, una asociación significativa entre el nivel de instrucción y la participación en el puesto de trabajo, las personas más instruidas se sienten satisfechas con el grado de responsabilidad de que disponen en su trabajo, expresando libremente sus gustos y preferencias sobre el mismo, eligiendo su propia forma de realizarlo e, incluso, mostrándose críticos con quienes no les permiten participar activamente. Es obvio, sin embargo, que un menor grado de instrucción conlleva todo lo contrario.

**Tabla 4.2****Resultados por categorías y grupos del análisis de contingencia entre el nivel de instrucción y la participación en el puesto de trabajo**

ITEMS	PRIM	GRAD	FP/BACH	UNIV
Grado de creatividad en la tarea	Bajo			
Grado de apoyo informativo en el trabajo	Bajo			
Grado de influencia personal sobre el encargado	Medio			
Grado de conocimiento de las actitudes personales sobre el trabajo*	Medio			Medio-Alto
Grado de participación estimulado por el encargado*	Medio-Alto			Bajo
Grado de libertad en el método de trabajo*	Bajo		Medio-Alto	
Grado de satisfacción con la responsabilidad disponible***	Medio		Alto	
Grado de posibilidades para utilizar las habilidades personales	Medio			
Grado de satisfacción con la variedad de las tareas	Bajo			
Grado de satisfacción con la atención prestada a las sugerencias personales	Medio			

\*p.&lt; 0.05; \*\*\*p.&lt; 0.001

Por último, el grado de autonomía y de responsabilidad en el ejercicio de las tareas que constituyen el puesto de trabajo se asocia a las características de éste. Así, las personas que ocupan puestos de trabajo de importancia y responsabilidad en la cooperativa disfrutan, por ello, de unos mayores niveles de participación. En este sentido, los gerentes y quienes desempeñan funciones comerciales y administrativas cuentan con libertad para elegir su propio método de trabajo, se sienten satisfechos del grado de responsabilidad de que disponen y tienen la oportunidad de utilizar sus habilidades personales en su puesto de trabajo. Los trabajadores, sin embargo, carecen en mayor medida de dichas posibilidades, y, a pesar de que, junto a los comerciales y administrativos, se sienten estimulados por sus supervisores a participar en las decisiones importantes para la cooperativa, ambos grupos manifiestan, por el contrario, que sus actitudes personales sobre el trabajo son desconocidas para

aquéllos. Dado el reducido tamaño de las cooperativas estudiadas, esta serie de imputaciones recaen, fundamentalmente, sobre la figura del gerente, ya que es muy probable que éste no sólo desempeñe las funciones directivas propias de su cargo, sino que también podría supervisar, directamente, el proceso de trabajo.

### Tabla 4.3

#### Resultados por categorías y grupos del análisis de contingencia entre el tipo de puesto de trabajo desempeñado en la organización y la participación en la misma

ITEMS	TRABAJ.	COM.ADM	GERENCIA
Grado de creatividad en la tarea	Bajo		
Grado de apoyo informativo en el trabajo	Bajo		
Grado de influencia personal sobre el encargado	Medio		
Grado de conocimiento de las actitudes personales sobre el trabajo**	Medio	Medio-Bajo	Alto
Grado de participación estimulado por el encargado*	Medio		Alto
Grado de libertad en el método de trabajo*	Bajo	Medio-Alto	
Grado de satisfacción con la responsabilidad disponible**	Medio	Alto	
Grado de posibilidades para utilizar las habilidades personales	Medio	Alto	
Grado de satisfacción con la variedad de las tareas	Bajo		
Grado de satisfacción con la atención prestada a las sugerencias personales	Medio		

\*p<0.05; \*\*p.<0.01



## 5.- Conclusiones

Así, pues, el sistema de participación instaurado en la muestra de cooperativas analizada permite que la mayoría de sus integrantes se sientan implicados y comprometidos en el gobierno de las mismas. De modo que sólo una minoría, compuesta, fundamentalmente, por trabajadores y por personas poco instruidas, queda excluida de dicha dinámica de participación. Ello, además de simbolizar la existencia de ciertos déficits del sistema democrático, podría representar una amenaza potencial a la propia supervivencia de la organización, si no se toman las medidas oportunas y se permite, en consecuencia, que el proceso degenerativo del sistema democrático afecte a un mayor número de individuos.

La participación en el gobierno de la cooperativa se asocia, por otra parte, a una cultura organizacional democrática y participativa. A través de la participación, el individuo cuenta con la posibilidad de socializarse en las pautas de acción y en los valores democráticos, lo que, sin duda, conlleva consecuencias positivas para la dinámica socioeconómica de la organización.

La participación en la gobernabilidad de la organización no incide, globalmente, sobre el índice de efectividad empresarial alcanzado por ésta. Ello resulta lógico, dado que el logro de los objetivos empresariales trasciende a la propia actuación de los miembros de la organización, sin embargo, hemos comprobado cómo ciertas características del sistema de participación pueden facilitar la comprensión de aquéllos, fomentar el compromiso con los mismos y, en consecuencia, coadyuvar en la obtención de una mayor efectividad empresarial.

Los miembros de las cooperativas estudiadas no disfrutaban, por otra parte, de unos mismos niveles de participación en su puesto de trabajo. Las diferencias obtenidas se deben, sobre todo, al tipo de puesto de trabajo desempeñado en la organización. De modo que sólo quienes desempeñan un puesto de trabajo de importancia y responsabilidad en la cooperativa disponen del suficiente grado de participación, mientras que, por el contrario, un gran porcentaje de trabajadores se ven privados de dicha posibilidad.

En definitiva, la mayoría de las personas que se ven enajenadas del proceso de participación pertenecen al colectivo de trabajadores, dado que un gran número de éstos, además de carecer del grado de preparación y de la cultura necesaria para poder implicarse en los diversos procesos de toma de decisiones, se ven obligados, también, a desarrollar los trabajos más rutinarios y monótonos, que impiden una mayor participación. Hemos comprobado, sin embargo, que únicamente a través de la participación es posible comprometer al individuo con la organización, ya que cuando se siente informado, ejerce influencia y participa en la gobernabilidad de la organización, no sólo adquiere conciencia de

una cultura democrática, sino que se facilita su comprensión y compromiso con los objetivos empresariales y se coadyuva, en consecuencia, al éxito económico del proyecto cooperativo.

La integridad del sistema democrático se fortalece, por tanto, emprendiendo acciones formativas sobre el núcleo de trabajadores excluidos del proceso de participación. Como se ha puesto de manifiesto en nuestra propia investigación, la formación no sólo facilita el acceso a la información, sino, también, la comprensión de la misma. Ello, además de incrementar la capacidad de influencia personal sobre el proceso de toma de decisiones, debe redundar en un mayor grado de responsabilidad y de participación en la dinámica de la organización. La labor de formación de los trabajadores debería complementarse, asimismo, con aquellas estrategias de rediseño del trabajo que implican una mayor autonomía y responsabilidad en la realización del mismo, tales como la formación de grupos autónomos y el enriquecimiento de tareas. Y aún así, sería preciso alterar la dinámica y el funcionamiento de algunas organizaciones, sobre todo, de aquellas gestionadas por el Consejo Rector o la Gerencia, dado que es en éstas donde existe una mayor problemática socioeconómica. Con todo ello, probablemente, el mundo de la cooperación será más democrático, justo e igualitario, y adquirirá unas mayores posibilidades de pervivencia en el futuro.

## 6.- Bibliografía

- ARANZADI, D. *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. 1ª Ed. Bilbao: Deusto, 1976.
- AZURMENDI, J. *El hombre cooperativo: Pensamiento de Arizmendiarieta*. 1ª Ed. Mondragón: Caja Laboral Popular, 1984
- BAREA, J. y MONZÓN, J.L. *El libro blanco de la economía social en España*. 1ª Ed. Madrid: Mº de Trabajo y Seg. Social, 1992
- BRADLEY, K. y GELB, A. *Cooperativas en marcha: El caso Mondragón*. 1ª Ed. Barcelona: Ariel, 1985.
- CAMPBELL, A. y cols. *Workers-owners: The Mondragón achievement*. 1ª Ed. Londres: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, 1977.
- DEL PINO, J. *El cooperativismo en Málaga*. 1ª Ed. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Diputación Provincial de Málaga, 1974.
- DEL PINO, J. *La gestión democrática de la empresa cooperativa*. 1ª Ed. Málaga: Anuario UNED, Vol.5, 1991, pp.173-187.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS Y EMPLEO, *Censo de sociedades cooperativas andaluzas 1985*. Sevilla, Consejería de Trabajo y Bienestar Social, Junta de Andalucía, 1987.
- DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO ASOCIADO Y EMPLEO, *Censo de sociedades cooperativas andaluzas 1991*. Sevilla, Consejería de Trabajo, Junta de Andalucía, 1991.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS *Censo de sociedades cooperativas andaluzas y sociedades anónimas laborales de Andalucía 1997*. Sevilla, Consejería de Trabajo, Junta de Andalucía, 1997.
- GONZÁLEZ, J.L. *Una experiencia empresarial: El grupo FAGOR de Mondragón*. Conferencia pronunciada en el curso: Trabajo, empresa y sociedad, 20 de Enero de 1989.
- GONZÁLEZ, J.L.: *Grupo Cooperativo Mondragón: Trabajo y solidaridad*. En I Jornadas Universidad-Cooperativismo, FUCA, Diciembre-Enero 1990, nº 5, pp. 7-14.
- GREENWOOD, D. y GONZÁLEZ, J.L. *Culturas de FAGOR. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. 1ª ed. San Sebastián: Txertoa, 1989.
- HAUBERT, M. Cooperativismo y crisis económica en Andalucía. *Instituto de Desarrollo Regional*, Universidad de Sevilla, 1984, nº28 .

- HAUBERT, M. Worker cooperatives and regional development in Andalusia, Spain: The current stakes. *Journal of Rural Cooperation*, vol.XIII, 1985, nº2, pp. 83-99.
- JOHNSON, A. y WHYTE, W.F. *El sistema de cooperativas de producción de Mondragón*, 1991.
- ROTHSCHILD, J. y WHITT, J.A. (eds.): *El lugar de trabajo cooperativo. Posibilidades y dilemas de la democracia y la participación en las organizaciones*. 1ª Ed. Madrid: Mº de Trabajo y Seg. Social.
- LARRAÑAGA, J. *Buscando un camino: Don José María Arizmendiarieta y la experiencia cooperativa de Mondragón*. 1ª Ed. Bilbao: R. y F, 1981.
- LASSERRE, G. *El cooperativismo*. 1ª Ed. Barcelona: Oikos-Tau, 1977.
- LOUIS, R. *Cooperativas de mano de obra: ¿En regresión o en expansión?*. Madrid, Informes O.I.T., Mº de Trabajo y Seg. Social, 1996.
- MANUEL, F.E. y MANUEL, F.P. *El pensamiento utópico en el mundo occidental III: La utopía revolucionaria y el crepúsculo de las utopías (s.XIX-XX)*. 1ª Ed. Madrid: Taurus, 1981.
- MICHELS, R. *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. 1ª Ed. Nueva York: The Free Press, 1962.
- MORALES, A.C. Algunas ideas sobre la incidencia del cooperativismo en el desarrollo socioeconómico de Andalucía. *Revista de Estudios Regionales*, 1989, nº23, pp.109-124.
- MORALES, A.C. Workers' cooperatives: Are they intrinsically inefficient?. *Economic and Industrial Democracy*, vol.13, 1992, pp.431-436.
- MORALES, A.C. Algunas reflexiones sobre las cooperativas de trabajo asociado en el ámbito rural. *Revista de Estudios Regionales*, 1992, nº33, pp. 211-225.
- MORALES, A.C. Tipología y objetivos de las cooperativas de trabajo asociado: La experiencia en Andalucía. *Revista de la Cooperación Internacional*, 1994, vol.27, nº1, pp.109-119.
- MORALES, A.C. (1995a) El cooperativismo de trabajo asociado como objeto de investigación: Diez interrogantes a nivel empresarial. V.V.A.A. *Anuario de Estudios Cooperativos*, Bilbao, Deusto, 1994.
- MORALES, A.C. Las cooperativas como acción colectiva: Una reflexión desde el ámbito rural andaluz. *CIRIEC España*, 1995, nº18, pp.57-82.
- ROMERO, A.J.: Las cooperativas en Andalucía: Una vía marginal. *Asociación Formación Social*, Oct.-Dic.1989, nº36, pp.29-37.
- ROMERO, A.J. La participación en las organizaciones cooperativas y privadas. En L.GONZÁLEZ; A. DE LA TORRE y J. DE ELENA (eds.): *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías*. 1ª Ed. Salamanca: Eudema, 1995.
- ROMERO, A.J. *Participación de los trabajadores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, 1997

ROMERO, A.J. y PÉREZ, M. Problemáticas psicosociales del cooperativismo andaluz de trabajo asociado. En L.GONZÁLEZ; A. DE LA TORRE y J. DE ELENA (eds.) *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías*. 1ª Ed. Salamanca: Eudema, 1995.

ROTHSCHILD, J. y WHITT, J.A. *El lugar de trabajo cooperativo. Posibilidades y dilemas de la democracia y la participación en las organizaciones*. 1ª Ed. Madrid, Mº de Trabajo y Seg. Social, 1991.

TOFFLER, A. *The adaptative corporation*. 1ª Ed. Nueva York: McGraw-Hill, 1984

WHYTE, W.F. y WHYTE, K.K. *Mondragón: Más que una utopía*. 1ª Ed. San Sebastián: Txertoa, 1989.