



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 54, abril 2006, pp. 97-127**

Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz

Antonio J. Romero Ramírez

Universidad de Granada

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

ISSN: 0213-8093. © 2006 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz

Antonio J. Romero Ramírez
Universidad de Granada

RESUMEN

Desde una perspectiva psicosocial, hemos tratado de conocer las características del sistema democrático de una muestra de 36 cooperativas de trabajo asociado de Andalucía. En esta investigación se ha puesto de manifiesto que quienes menos participan en el gobierno de sus organizaciones son los trabajadores y las personas menos instruidas. Existe, asimismo, un alto grado de asociación entre la participación en el gobierno de la cooperativa y el desarrollo en la misma de una cultura organizacional apropiada. Los resultados de esta investigación nos han permitido desconstruir empíricamente el concepto de democracia cooperativa, y ello podría incidir en la mejora de la gestión de los recursos humanos en este tipo de organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Cooperativismo de trabajo asociado, democracia, cultura organizacional, perspectiva psicosocial, Andalucía.

CLAVES ECONLIT: P130, J540, J590, L300.

Démocratie et culture organisationnelles dans les coopératives. Le cas des coopératives de travail associé en Andalousie

RÉSUMÉ: Dans une perspective psychosociale, nous visons à connaître les caractéristiques du système démocratique d'un échantillon de 36 coopératives de travail associé andalouses. Cette recherche a démontré que les personnes qui participent le moins dans la direction de leurs organisations sont les travailleurs et les personnes les moins instruites. De même, il existe un haut degré d'association entre la participation dans la direction de la coopérative et le développement au sein de celle-ci d'une culture organisationnelle appropriée. Les résultats de cette recherche nous ont permis d'éradiquer dans sa totalité le concept de la démocratie coopérative, et cela pourra avoir une influence dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines de ce genre d'organisations.

MOTS CLÉ: Coopératives de travail associé, démocratie, culture organisationnelle, perspective psychosociale, Andalousie.

Democracy and organisational culture in cooperatives. The case of worker cooperatives in Andalusia

ABSTRACT: In this paper we have attempted to identify the characteristics of the democratic system in a sample of 36 Andalusian associated labour cooperatives, approaching the matter from a psychosocial point of view. Our research has clearly shown that the workers and the least educated members are the least involved in the governance of their organisations. Involvement in the governance of the cooperative is also closely related to the development of an appropriate organisational culture. The results of this study have enabled us to empirically deconstruct the concept of cooperative democracy, which could help to improve human resource management within this type of organisations.

KEY WORDS: Worker cooperatives, democracy, organisational culture, psychosocial approach, Andalusia.

1.- Introducción¹

A pesar de sus ventajas frente al modelo de la empresa privada, el cooperativismo de trabajo asociado es el gran desconocido de las Ciencias Sociales en general. Al menos en España, son relativamente frecuentes los estudios jurídicos e, incluso, económicos sobre el cooperativismo, pero no los de carácter psicosocial. En este artículo presentamos, precisamente, parte de los resultados obtenidos de una de las primeras investigaciones psicosociales realizadas hasta el momento en España y Andalucía sobre este tipo de organización.

El análisis psicosocial de una organización cooperativa es crucial, por otro lado, para poder entender la dinámica socioeconómica establecida en la misma, ya que, dada la singularidad de este modelo de organización, las características psicosociales de sus integrantes incidirán sobre los resultados económicos, y viceversa.

Una adecuada comprensión del sistema democrático del cooperativismo de trabajo asociado no sólo debe redundar en la mejora de la gestión de los recursos humanos y, en consecuencia, en las posibilidades de pervivencia y éxito de este tipo de organización, sino que, también, los conocimientos obtenidos en este campo podrían ser trasladables a aquellos otros modelos de empresa interesados en hacer partícipes a los trabajadores del proceso de toma de decisiones.

En Andalucía, el cooperativismo de trabajo asociado es un fenómeno de una gran trascendencia económica y sociopolítica, ya que está siendo protagonizado por los sectores más humildes y desprotegidos de la población, está propiciando la creación de un gran número de puestos de trabajo y generando una actividad económica importante. Así, según el último Directorio de Empresas de Economía Social (2001), las 1856 cooperativas de trabajo asociado registradas en Andalucía dan empleo a 13235 socios-trabajadores y a 3048 trabajadores por cuenta ajena. A dichas organizaciones se encuentran ligadas, además, 13439 personas como "otros socios". El conjunto de la Economía Social va a generar, asimismo, más del 11% del PIB andaluz.

En este artículo abordamos, precisamente, desde una perspectiva psicosocial, las cualidades del sistema democrático de una muestra de 36 cooperativas andaluzas de trabajo asociado, describiendo, en primer lugar, las características del sistema democrático y de la cultura organizacional del cooperativismo de trabajo asociado, para pasar después a exponer sus peculiaridades psicosocioeconómicas en Andalucía, los objetivos de la investigación y la metodología seguida, y la presentación y discusión de los resultados obtenidos, finalizando, por último, con una serie de conclusiones.

1.- 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".

2.- Características del sistema democrático y de la cultura organizacional del cooperativismo de trabajo asociado

El cooperativismo de trabajo asociado engarza con la tradición democrática en el mundo del trabajo e, incluso, podría afirmarse que es el pionero de la misma. 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 de trabajo que ocupen en la misma.

En la práctica, sin embargo, la participación de los miembros de la cooperativa en el proceso de toma de decisiones implica, fundamentalmente, el control de la actuación de aquellos otros miembros que han sido previamente elegidos para gestionar y representar los intereses comunitarios. Concretamente, el grado de control ejercido por cada individuo va a depender de la puesta en práctica en la cooperativa de una serie de mecanismos y derechos democráticos, tales como: el derecho a la información, el ejercicio del control social, el derecho a elegir y a ser elegido, y la renovación periódica de los cargos sociales y ejecutivos.

Jurídicamente, toda cooperativa de trabajo asociado ha de estar constituida al menos por los siguientes órganos de gobierno: Asamblea General, Consejo Rector y Gerencia.

La Asamblea General constituye, por su parte, el órgano soberano de la cooperativa. El ejercicio de la soberanía es aplicado mediante el sistema: *“una persona, un voto”*. Está constituida por la totalidad de los miembros de la organización, y cualquier tipo de decisión de carácter económico y social puede ser objeto de debate y acuerdo en su seno.

El Consejo Rector es un órgano colegiado elegido por la Asamblea General, generalmente por un período de cuatro años, cuyas funciones principales son las de representación, gobierno y gestión de la cooperativa. La Asamblea General delega, por tanto, su poder al Consejo Rector, y éste ha de rendir cuentas anualmente ante aquélla.

Una vez que la Asamblea General ha establecido la política a seguir, el Consejo Rector ha de responsabilizarse de la ejecución del proyecto socioempresarial mediante la definición de la estrategia y el control de la Dirección.

La Gerencia constituye, por último, el órgano ejecutivo por excelencia de la cooperación. Se trata de un órgano unipersonal elegido por el Consejo Rector -generalmente por un período de cuatro años-, al que debe rendir cuentas de su actuación.

A modo de resumen, el modelo de funcionamiento ideal de una cooperativa de trabajo asociado es, básicamente, el siguiente: la Asamblea General establece, el Consejo Rector define, y la Gerencia ejecuta.

En Andalucía, sin embargo, el funcionamiento real de un gran número de cooperativas de trabajo asociado difiere bastante del modelo ideal que acabamos de exponer (véanse Romero, 1989, 1999 a,b,c, 2000 ítem, 2001, 2003; Romero y Pérez, 1999, 2000, 2003). Así, son 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 han participado en esta investigación funcionan de forma asamblearia, y, en algunos de estos casos, no existe además un líder formal o un gerente que las dirija. Sorprendentemente, como se verá más adelante, este tipo de organizaciones es el que presenta una dinámica psicosocial más apropiada.

Este otro modelo de funcionamiento asambleario es debido, entre otros factores, a las características psicosociales de los miembros de las cooperativas andaluzas y al reducido tamaño de las mismas. En Andalucía, por una serie de razones económicas y sociológicas que analizaremos más adelante, el 88,3% de las cooperativas de trabajo asociado existentes están constituidas por menos de 12 socios, y sólo el 0,96% supera los 100 socios (Dirección General de Cooperativas, 1997). Este reducido tamaño organizacional presenta sus ventajas e inconvenientes. Así, puede favorecer la participación en el proceso de toma de decisiones, ya que, 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, 1986), y la escasa textura organizativa contribuye, además, a que se encuentre mejor informado y comunicado. Pero también podría ser sinónimo de diversas dificultades económicas y financieras, de una escasa capacidad de competencia en el mercado, o de la escasez de recursos para llevar a cabo la captación de buenos dirigentes.

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 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, 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 cuenta 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 han participado en esta investigación no disponía de ninguna persona encargada, específicamente, de las labores de gestión. El 78% de las mismas sí contaba, por tanto, con un gerente o similar, pero sólo el 6,7% de éstos había desempeñado funciones directivas en anteriores experiencias cooperativas.

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. Los hechos demuestran que, sin la necesaria armonía entre lo social y lo económico, no existe la posibilidad de un proyecto empresarial viable, y, en este sentido, “[...] *toda cooperativa que fracasa económicamente es, al mismo tiempo, un rotundo fracaso social*” (Antoni, 1983).

Por otra parte, la influencia del socialismo utópico (Owen, Fourier, Proudhon, etc.) y la propia experiencia del mundo de la cooperación, a lo largo ya de más de siglo y medio de existencia formal, han favorecido el desarrollo de una cultura organizacional cooperativa idiosincrásica, muy distinta, por tanto, del tipo de cultura que caracteriza a la empresa privada.

La cultura organizacional del cooperativismo de trabajo asociado se nutre, básicamente, de una serie de valores, objetivos organizacionales y pautas de acción (Whyte y Whyte, 1988). Así, los valores que suelen guiar el funcionamiento de una cooperativa son la igualdad, la solidaridad, la dignidad en el trabajo y la participación. Estos principios y valores fundamentales deben facilitar la consecución de objetivos organizacionales como: la creación de empleo, la seguridad en el empleo, el desarrollo humano y social, el autogobierno y el progreso económico. Y ello suele garantizarse cuando la conducta de los individuos y de la propia organización se rija por las siguientes pautas de acción: la búsqueda de equilibrio entre los aspectos económicos y sociales de la cooperación, la orientación hacia el futuro, la autoevaluación organizativa, la libertad de información, el control social, la intercooperación, la limitación de las dimensiones de la organización, etc.

Así, pues, los elementos que integran la cultura organizacional de una cooperativa de trabajo asociado 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 social, aunque ello requiera un esfuerzo de adaptación y cambio institucional permanente (Greenwood y González, 1989).

3.- Características psicosocioeconómicas del cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía

Aspectos socioeconómicos del proceso de creación y desarrollo de las cooperativas

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, por un lado, con la composición social de la amplia mayoría de las cooperativas andaluzas y, por otro, con el reducido tamaño de las mismas.

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 encontraba desempleado, buscando su primer empleo o sólo disfrutaba 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, ingresaba 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 esta investigación, 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 cooperativismo español, ya que el 48% de las organizaciones cooperativas creadas en España no había solicitado ninguna ayuda a la Administración (Barea y Monzón, 1992).

Esta falta de capital inicial para la formación de la cooperativa, junto a la limitada capacidad del mercado², constituyen, por otro lado, dos de las principales causas económicas del reducido tamaño de estas organizaciones. Una tercera causa, pero ésta de carácter sociológico, consiste en los criterios de selección barajados en el momento de la creación de la cooperativa. 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.

Por otro lado, una vez puesta en marcha la cooperativa, los niveles de facturación por socio y las políticas de remuneración llevadas a cabo pueden ser denotativos de su grado de viabilidad económica y, en su caso, actuar como factores de conflicto. Así, el 55% de las cooperativas que han participado en esta investigación facturaba, anualmente, más de cinco millones de pesetas por socio, el 25% lo hacía entre uno y cinco millones, y sólo el 20% facturaba menos de un millón de pesetas por socio. El 62% de la muestra de cooperativas analizada practicaba, asimismo, una política de igualación salarial, y tan sólo en el 28,6% de los casos las diferencias salariales eran de dos a una. Algo muy parecido ocurre en el ámbito estatal, ya que el 70% de las cooperativas de trabajo asociado españolas remunera igualitariamente a sus socios (Barea y Monzón, 1992). No obstante, este igualitarismo imperante quizás no sea la actitud más apropiada para afrontar los diversos retos económicos y sociales del mundo de la cooperación, ya que ello podría provocar la fuga hacia la empresa privada de las personas más valiosas de la organización.

Características sociolaborales

Otro de los escollos más importantes del cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía es la escasa preparación cultural y técnica de la mayoría de sus miembros. Así, tan sólo el 6% de ellos dispone de 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 la productividad y proyecte empresarialmente a la organización, sino como una rutina que interrumpe la dinámica laboral de la empresa en perjuicio de la mayoría. En este sentido, en España, el 65% de las cooperativas de trabajo asociado no aplica el *Fondo de Educación y Promoción Cooperativa*. Sólo un 17,5% destina el presupuesto correspondiente a la formación de los socios, mientras que el porcentaje restante dedica el Fondo a ayudas a entidades culturales y deportivas, almuerzos de confraternización, etc., es decir, a actividades que, en modo alguno, guardan relación con las necesidades de formación (Barea y Monzón, 1992). Concretamente, el 62,5% de la muestra de cooperativas analizada en esta investigación no invirtió absolutamente nada en formación, y sólo el 16,7% dedicó una partida inferior

2.- El escaso tamaño o dimensión empresarial de la mayor parte de las cooperativas de trabajo asociado andaluzas conlleva que, cerca de un 80% de éstas, limiten sus posibilidades de actuación a un mercado local, comarcal o provincial (Dirección General de Cooperativas y Empleo, 1987).

al 2% de su presupuesto a dicha temática. Paradójicamente, el 82% de los sujetos encuestados en esta investigación cree que la formación es uno de los principios básicos del cooperativismo, reconociendo, además, la necesidad de la misma, ya que el 44,9% opina que el nivel de formación existente en sus cooperativas es medio.

El sexo y la edad representan, por otra parte, dos importantes variables para entender la dinámica psicosocial de las cooperativas andaluzas. Así, sólo el 25% de la muestra de cooperativas analizada estaba gestionada por una mujer, aun cuando las mujeres representan 1/3 de las plantillas de trabajadores de las cooperativas andaluzas (Dirección General de Cooperativas y Empleo, 1987). Dicho dato es acorde con el predominio del género masculino en la composición del cooperativismo andaluz. De este modo, la mujer quedará relegada, frecuentemente, a actividades como la confección o el servicio de limpieza (concretamente, seis de las cooperativas que han participado en esta investigación estaban constituidas, mayoritariamente, por mujeres dedicadas a labores 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 "pseudocooperativas", de las cuales sólo obtiene unos mínimos ingresos para complementar la economía doméstica (Haubert, 1984; Morales, 1994). Hemos de destacar, asimismo, que el 51,8% de las mujeres carecía de experiencia profesional previa a la entrada en la cooperativa.

La edad suele ser la causa 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 (Haubert, 1984). Siendo conscientes de estos riesgos, y con el ánimo de preservar la integridad y el éxito de su modelo, en Mondragón han desarrollado unos criterios de selección de los candidatos a formar parte de las cooperativas, basados, fundamentalmente, en una serie de requisitos muy estrictos de carácter social y económico (véanse Bradley y Gelb, 1985; Romero, 1999a, 2002). Del mismo modo, el 76,5% de la muestra de cooperativas analizada en esta investigación prefiere seleccionar a sus futuros socios consultando directamente a sus miembros en activo, quienes van a servir de aval del candidato.

Es de destacar, por último, que el 84,2% de los sujetos encuestados carecía de experiencia previa como cooperativista. En este sentido, ninguna mujer y ninguna persona menor de 30 años habían sido antes miembros de una cooperativa.

4.- 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 una serie de variables sociodemográficas y 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 entre:

* la participación en el gobierno de la cooperativa y una serie de variables sociodemográficas (sexo, edad, nivel de instrucción y tipo de puesto de trabajo desempeñado en la organización);

* la participación en el gobierno de la cooperativa, de nuevo, y la cultura organizacional.

Método

El ámbito de estudio de esta investigación se limitó a las provincias de Jaén, Granada y Almería, pero ello no es óbice para que los resultados obtenidos de la misma sean generalizables al resto del cooperativismo andaluz de trabajo asociado, ya que las características psicosocioeconómicas antes descritas afectarían por igual al conjunto de dicho fenómeno en Andalucía.

La aplicación del cuestionario utilizado en esta investigación fue realizada entre los meses de Octubre a Diciembre de 1995³. Previamente, a partir de los datos reflejados en el Censo de Sociedades Cooperativas Andaluzas de 1991, habíamos seleccionado aleatoriamente al 10% de las 664 cooperativas de trabajo asociado (constituidas por un total de 6754 socios trabajadores) inscritas en dicho censo y ubicadas en esas tres provincias andaluzas. Posteriormente, enviamos una carta a cada uno

3.- Este estudio forma parte de una línea de investigación sobre el cooperativismo de trabajo asociado que, desde hace ya cerca de 20 años, viene desarrollando el autor, y cuyos resultados más destacables han sido publicados en distintos y numerosos medios nacionales e internacionales (véanse Romero, 1989, 1998, 1999a,b,c,d, 2000a,b, 2001, 2002, 2003; Romero y Pérez, 1999, 2000, 2003). Como hemos indicado en otra parte (véase Rodríguez y Romero, 1995), las creencias, las actitudes y los valores, una vez adquiridos, permanecen relativamente estables en el sistema de personalidad del individuo. Por ello, y a pesar de que los datos barajados en esta investigación fueron obtenidos en 1995, considero que no existen razones objetivas y de peso que pudiesen poner en entredicho la vigencia y la validez de los resultados obtenidos de esta investigación.

de los gerentes de las 66 cooperativas de esta muestra inicial, comentándoles los objetivos perseguidos con nuestra investigación y la importancia de su colaboración para la realización de la misma. Finalmente, sólo 36 gerentes⁴ accedieron a prestar su colaboración personal y la de sus propios socios en dicha investigación. De este modo, la muestra final quedó reducida a 36 cooperativas y 159 socios trabajadores.

Así, pues, la muestra presentaba las siguientes características:

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES		N
Antigüedad	Antes de 1980	9
	1980-85	9
	Después de 1985	18
Tamaño	5-10 socios	28
	10-20 socios	5
	Más de 20 socios	3
Sector de Actividad	Industria	10
	Construcción	5
	Servicios	21
Ámbito	Rural	12
	Urbano	24

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS		N
Sexo	Hombre	102
	Mujer	57
Puesto desempeñado	Trabajador	95
	Comercial y Administrativo	34
	Gerencia	30
Nivel de instrucción	Estudios Primarios	51
	Graduado Escolar	48
	Bach. y F.P.	38
	Est. Superiores	22
Edad	< 30	43
	30-40	78
	> 40	38

Edad: Media= 34,52; DT= 7,09; Rango= 19-58

4.- En consonancia con lo dicho anteriormente, el funcionamiento asambleario de algunas de las cooperativas que participaron en esta investigación conllevaba, entre otros factores, que no contasen con un gerente o un líder formal que las dirigiesen. Concretamente, en seis de los casos estudiados, una persona desempeñaba informalmente dicho rol; siendo ésta quien nos proporcionó los datos socioeconómicos de la cooperativa.

Procedimiento

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. Este cuestionario constaba de distintas secciones: módulos 0, 1 y 2. En el módulo 0 se incluían 23 preguntas relativas a las características socioeconómicas de la cooperativa, que sólo eran contestadas por el gerente o por quien desempeñase informalmente dicho rol. Los módulos 1 y 2 fueron aplicados, sin embargo, individualmente, a aquellas personas que contaban con la condición de socio-trabajador de la cooperativa. En el módulo 1 presentábamos 66 preguntas, relativas a las características sociodemográficas y sociolaborales del propio individuo, así como a su percepción de un gran número de procesos organizacionales (participación en el gobierno de la cooperativa, participación en el puesto de trabajo, cultura organizacional, etc.). El módulo 2 estaba constituido, por último, por 65 ítems, sobre motivación y satisfacción laboral, estilos de supervisión y dirección, conflicto y estrategias de resolución, y percepción de la eficacia empresarial.

La aplicación del cuestionario se hizo, por otro lado, mediante entrevista personal. El porcentaje medio de sujetos entrevistados en cada cooperativa ascendió al 52,8% de la plantilla global (desviación típica= 25,31; mínimo= 8,57; máximo= 100).

De los 154 ítems que integraban el cuestionario, hemos seleccionado, obviamente, aquellas variables individuales, grupales y organizacionales que, a nivel psicosocial, podrían estar incidiendo en los procesos analizados. Concretamente, en este estudio hemos utilizado 24 ítems (véase Anexo), distribuidos en tres dimensiones distintas:

1. Variables sociodemográficas (sexo, edad, nivel de instrucción y tipo de puesto de trabajo desempeñado en la organización).
2. Participación en el gobierno de la cooperativa. Esta dimensión estaba integrada por un total de nueve ítems, relativos a creencias (ítems nº 17, 19, 20 y 21), actitudes (ítems nº 23 y 24) e índices comportamentales de participación (ítems nº 15, 16 y 18). Siete de los ítems presentaban distintas alternativas de respuesta de carácter nominal, y los dos ítems restantes adoptaban un formato de escala tipo Likert.
3. Cultura organizacional. Se trata de una dimensión constituida por un total de 11 ítems, referidos a una serie de creencias (ítems nº 7, 8, 9, 10, 11, 13 y 14), actitudes (ítem nº 22) y valores sobre la participación (ítems nº 5, 6 y 12). 10 de estos ítems eran, asimismo, de carácter nominal, y sólo uno se presentaba con un formato de escala tipo Likert.

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.

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.

Dado el carácter nominal de la mayoría de las variables estudiadas, la contrastación de las diversas hipótesis planteadas fue realizada mediante análisis de contingencia, y el estadístico utilizado fue la X-cuadrada de Pearson.

Hemos definido, por último, las dimensiones barajadas en este estudio de la siguiente manera:

Participación en el gobierno de la cooperativa: grado de implicación y compromiso mostrado por el socio de una cooperativa en el control de la actuación de los órganos de gobierno y en los diversos procesos de toma de decisiones que afectan a la gobernabilidad de la organización.

Cultura organizacional: conjunto de acciones, ideas, creencias y valores fundamentales sobre la cooperación y los sistemas de gestión, integrado de forma dinámica e institucionalizada.

5.- Presentación y discusión de los resultados

Participación en el gobierno de la cooperativa y variables sociodemográficas

Con el propósito de conocer el nivel general de participación existente en el gobierno de la muestra de cooperativas estudiada, llevamos a cabo un análisis descriptivo, cuyos resultados exponemos a continuación.

Tabla 1. Resultados del análisis descriptivo de la participación en el gobierno de la cooperativa

		%
Grado de información recibido (ítem 15)	Siempre	57
	A veces	31,6
	Nunca	11,4
Agente de información (ítem 16)	Cargos de la cooperativa	73,9
	Otras personas	26,1
Órgano prioritario en la toma de decisiones (ítem 17)	Asamblea General	69,9
	Consejo Rector	15,7
	Gerencia	14,4
Grado de asistencia a las asambleas (ítem 18)	Ninguna	10,1
	1-3	48,4
	>3	41,5
Grado de influencia de las opiniones personales (ítem 19)	Siempre	47,2
	A veces	38,3
	Nunca	14,5
Características influyentes en toma de decisiones (ítem 20)	Ocupar cargo directivo	7,8
	Ser experto en el tema	22,2
	Calidad de la propuesta	70
Cualidades necesarias para participar (ítem 21)	Manera de ser de la gente	33,3
	Información disponible	16,7
	Grado de preparación	50
Grado de responsabilidad en la cooperativa (ítem 23)	En desacuerdo	9,4
	No sabe	7,6
	De acuerdo	83
Clima de participación (ítem 24)	En desacuerdo	17,6
	No sabe	5,7
	De acuerdo	76,7

Los resultados indican, por tanto, que, para la mayoría de los sujetos encuestados, el gobierno de las cooperativas se realiza de forma asamblearia. Ello facilita que la generalidad de sus integrantes se sienta informada 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 corres-

ponsable de la situación de la cooperativa y, en definitiva, le induce a percibir un clima muy participativo en la misma.

Posteriormente, realizamos 36 análisis de contingencia (*two-tailed test*) para tratar de establecer el tipo de relación existente entre las variables sociodemográficas (sexo, edad, nivel de instrucción y tipo de puesto de trabajo desempeñado en la organización) y la participación en el gobierno de la cooperativa. El análisis de los resultados obtenidos puso de manifiesto que 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.

Participación en el gobierno y sexo

Sólo tres de los nueve ítems que constituían la dimensión participación en el gobierno de la cooperativa se asocian significativamente con el sexo, y ello denota que la mayoría de las mujeres se siente integrada en la dinámica de participación. No obstante, uno y otro género difieren entre sí cuando se les pregunta sobre su grado de asistencia a las asambleas (ítem nº18) ($X^2(2) = 8,465$, $p < .05$), al mostrar los hombres un menor absentismo y, en consecuencia, una mayor asistencia. Concretamente, el 50% de los hombres manifestó un grado de asistencia máximo, ya que, al menos, hicieron acto de presencia en más de tres de las asambleas celebradas, y sólo el 8,8% se abstuvo de asistir a las mismas. La mayoría de las mujeres muestra, sin embargo, un grado de asistencia intermedio, es decir, el 61,4% de las mismas estuvo presente en entre una y tres de las asambleas celebradas, y el 12,3% no asistió a ninguna de éstas. Esa menor presencia de las mujeres en las asambleas puede ser el resultado de las dificultades con las que, frecuentemente, se encuentra la mujer trabajadora andaluza de compatibilizar su rol laboral con el de ama de casa. Las tareas del hogar y el cuidado de la familia le privan así de la disponibilidad necesaria para poder desarrollar satisfactoriamente su rol de cooperativista.

Las diferencias entre ambos géneros se muestran, asimismo, cuando se trata de valorar el órgano de gobierno de mayor importancia en la toma de decisiones (ítem nº17) ($X^2(2) = 5,071$, $p < .05$). En este sentido, aunque la mayoría de hombres (71,1%) y mujeres (67,9%) coincide en que dichas decisiones se adoptan en la Asamblea, unos y otras difieren, sin embargo, a la hora de apreciar el segundo órgano de gobierno de importancia en la toma de decisiones, que para los hombres es la Gerencia y para las mujeres es el Consejo Rector. Probablemente, las mujeres perciben un mayor protagonismo del Consejo Rector (23,2%) respecto a la Gerencia (8,9%) cuando se trata de cooperativas gestionadas colectivamente, donde las decisiones se toman por consenso y al Consejo Rector le corresponde ese papel protagonista (Romero, 1999 ítem). Suelen ser, además, organizaciones situadas en el sector servicios, que carecen de una gerencia profesionalizada o no tienen asumidos los roles directivos. Los hombres perciben, por el contrario, un mayor equilibrio entre la Gerencia y el Consejo

Rector, y, aunque otorgan más importancia a la Gerencia (17,5%), la diferencia de porcentajes respecto al Consejo Rector (11,3%) es escasa. No obstante, como veremos más adelante, tanto las cooperativas gestionadas por la Gerencia como las que están regidas por el Consejo Rector presentan una dinámica psicosocial inadecuada.

Hombres y mujeres difieren, por último, cuando se les pregunta por las características que más influyen en la aceptación de una propuesta en la cooperativa (ítem nº20) ($\chi^2(2) = 5,452, p < .05$). Así, aunque la mayoría de hombres (73,3%) y mujeres (66,1%) considera que la característica más influyente es que la propuesta sea buena, para los hombres, sin embargo, ser un cargo directivo apenas tiene importancia (sólo un 4% opinaba lo contrario), en tanto que para el 14,3% de las mujeres sí la tendría. Este último dato podría reflejar, por tanto, las dificultades para desempeñar cargos directivos con las que, habitualmente, tropieza la mujer. En este sentido, las plantillas de algunas de las cooperativas que han formado parte de esta investigación estaban constituidas por un sólo hombre, siendo el resto mujeres, y, sin embargo, era aquél quien desempeñaba las funciones de gerente.

En definitiva, a pesar de que cualitativa y cuantitativamente la mujer mantiene una presencia dispar en el cooperativismo andaluz de trabajo asociado, la mayoría de las mujeres que han participado en esta investigación se siente integrada en la dinámica de participación, y apenas percibe motivos de discriminación en relación con el género masculino. Ello puede ser una consecuencia lógica del carácter democrático e igualitario del movimiento cooperativo, pero también podría derivar de las pautas de socialización basadas en la conformidad, con las que la mujer andaluza se encuentra tan familiarizada.

Participación en el gobierno y edad

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. Los diversos niveles de educación y formación, e, incluso, las diferentes experiencias de socialización general y laboral, asociadas a las diferencias de edad, no parecen haber actuado, por tanto, sobre los resultados obtenidos. Ello puede derivar del escaso tamaño de la amplia mayoría de las cooperativas estudiadas, pero, también puede estar reflejando el hecho de que las cooperativas estudiadas cuidan sus procesos de selección y/o estarían evitando el crecimiento. De cualquier manera, una y otra situación preservan a la organización de sufrir las consecuencias ligadas al conflicto generacional.

Participación en el gobierno y nivel de instrucción

Las diferencias instruccionales 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. En este sentido, al contrario de lo que ocurre para el 90,9% de los universitarios y el 81,6% de quienes sólo disponen de estudios primarios, un porcentaje considerable de individuos con un nivel de instrucción intermedio (el 39,1% de los que han obtenido el Graduado Escolar, y el 31,4% de los que han realizado estudios de Bachillerato y Formación Profesional) queda excluido de la dinámica de participación al verse privado de la información de los asuntos más importantes de la cooperativa por parte de quienes ocupan cargos de responsabilidad en la misma (ítem nº16) ($\chi^2(3) = 9,33, p < .05$). Asimismo, las personas menos instruidas -quienes sólo disponen de estudios primarios- no ejercen ningún tipo de influencia sobre el proceso de toma de decisiones (29,4%) (ítem nº19) ($\chi^2(6) = 17,508, p < .05$), se sienten privadas de la información (50%) (ítem nº15), asisten menos a las asambleas e, incluso, son los únicos absentistas de las mismas (19,6%) (ítem nº18), y perciben, por último, un menor grado de participación (25,5%) (ítem nº24).

En definitiva, ello simboliza la existencia de ciertos déficits en el sistema de participación, y, en consecuencia, el funcionamiento de los órganos de gobierno no estaría siendo el adecuado. De ahí la pertinencia de sistemas de comunicación que impliquen un control democrático de la información e, incluso, la necesidad de invertir en acciones formativas que compensen las carencias culturales de las personas menos instruidas.

Participación en el gobierno y tipo de puesto de trabajo

Toda esta serie de deficiencias del sistema democrático antes referidas las sufren, sobre todo, los trabajadores. Prueba de ello es su menor grado de asistencia a las asambleas (ítem nº 18) ($\chi^2(4) = 9,965, p < .05$). Así, mientras que el 62,5% de los comerciales y administrativos y el 50% de los gerentes mostraron un grado de asistencia máximo, sólo el 32,6% de los trabajadores reveló una conducta análoga, al asistir a más de tres de las asambleas celebradas. Estos últimos incurrieron, sin embargo, en un mayor absentismo, ya que el 12,6% no asistió a ninguna de las asambleas celebradas.

Son, asimismo, los trabajadores quienes ejercen una menor influencia sobre el proceso de toma de decisiones (ítem nº19) ($\chi^2(4) = 16,852, p < .01$). En este sentido, el 18,9% manifestó que no influye en modo alguno en el proceso de toma de decisiones, y sólo el 34,7% ejerce, por el contrario, una influencia máxima. El 68,7% de los comerciales y administrativos y el 63,3% de los gerentes revelan, sin embargo, que su opinión siempre es tenida en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Gran parte de la responsabilidad de lo que acontece puede recaer sobre algunos gerentes, dado que el 51,7% de éstos no mantiene comunicación alguna con el resto de órganos de gobierno (ítem nº16) ($\chi^2(2) = 13,208, p < .01$) e, incluso, el 6,7% no asistió a ninguna de las asambleas celebradas.

Así, pues, sorprende y preocupa, a la vez, que un porcentaje considerable de quienes ostentan la máxima responsabilidad de la cooperativa ignore la existencia, funciones y atribuciones de otros órganos de gobierno, y ejerza, por tanto, sus funciones directivas de una forma autoritaria, nada acorde con el espíritu de la cooperación.

Participación en el gobierno de la cooperativa y cultura organizacional

Antes de proceder a la presentación y discusión de los resultados de esta sección, hemos de advertir que, dado el gran número de relaciones de contingencia establecidas entre ambas dimensiones (99 en total), vamos a obviar los porcentajes obtenidos de cada una de las alternativas de respuesta planteadas, destacando, en su lugar, las relaciones de contingencia entre las variables que han resultado estadísticamente significativas. De cualquier manera, la globalidad de los datos se encuentra a disposición de cualquier lector que lo requiera.

Por otro lado, con el propósito de conocer las características de la cultura organizacional de la muestra de cooperativas estudiada, realizamos un nuevo análisis descriptivo, cuyos resultados exponemos a continuación.

Tabla 2. Resultados del análisis descriptivo de la cultura organizacional

		%
Percepción del principio de gestión democrática (ítem 5)	Si	94,2
	No	5,8
Percepción del principio de formación de los trabajadores (ítem 6)	Si	82,8
	No	17,2
Nivel de democracia realmente existente (ítem 7)	Siempre	69,3
	A veces	22,4
	Nunca	8,3
Nivel de formación realmente existente (ítem 8)	Siempre	44,6
	A veces	31,2
	Nunca	24,2
Importancia concedida a las personas (ítem 9)	Siempre	64,3
	A veces	28,7
	Nunca	7
Percepción de la igualdad (ítem 10)	Siempre	64,1
	A veces	32,1
	Nunca	3,8
Finalidad de la cooperativa (ítem 11)	Social	5,7
	Económica	21,7
	Ambas	72,6
Motivación para formar parte de la cooperativa (ítem 12)	Ganar dinero	40,4%
	Realización personal	17,9
	Salir del paro	20,5
	Ideología	9
	Condiciones laborales	12,2
Política seguida en la cooperativa (ítem 13)	Si	52,9
	No	47,1
Equidad en las relaciones directivos-trabajadores (ítem 14)	Siempre	40,1
	A veces	33,1
	Nunca	26,8
Consenso en los principios organizativos (ítem 22)	En desacuerdo	15,2
	No sabe	14,5
	De acuerdo	70,3

Los resultados indican, por tanto, que, para la mayoría de los sujetos estudiados, a través de la cooperación aspiran 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 son conscientes de la importancia de la formación y del necesario consenso en la asunción de los principios organizativos, aun cuando consideren que 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.

Una vez establecidas las características de la cultura organizacional, tratamos de averiguar qué tipo de relación podría existir entre las dimensiones cultura organizacional y participación en el gobierno de la cooperativa, llevando a cabo, para ello, 99 análisis de contingencia (*two-tailed tests*) entre las distintas variables de ambas dimensiones. El análisis de los resultados obtenidos puso de manifiesto la asociación entre las siguientes variables:

Órgano de gobierno más importante en la toma de decisiones (ítem nº17) y cultura

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 (ítem nº7) ($X^2(4) = 41,095, p < .000$) y de formación de los trabajadores (ítem nº8) ($X^2(4) = 15,759, p < .01$), se concede una gran importancia a las personas (ítem nº9) ($X^2(4) = 13,255, p < .05$), y la mayoría se muestra convencida de que la finalidad de la organización ha de ser social y económica (ítem nº11) ($X^2(4) = 9,950, p < .05$). Por consiguiente, no prima una política meramente economicista, sino que ésta estaría sujeta al control social (ítem nº13) ($X^2(2) = 12,410, p < .01$), se respira, además, un ambiente comunitario, dado que trabajadores y directivos son conscientes de que comparten una serie de intereses comunes (ítem nº14) ($X^2(4) = 24,844, p < .001$), y hay, por último, un gran consenso en la aceptación de los principios organizativos (ítem nº22) ($X^2(4) = 12,258, p < .05$). 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.

Grado de asistencia a las asambleas (ítem nº18) y cultura

Las personas que asisten regularmente a las asambleas, a diferencia de las que no lo hacen, creen en mayor medida en la democracia (ítem nº5) ($X^2(2) = 5,808, p < .05$), se sienten importantes para los demás (ítem nº9) ($X^2(4) = 9,812, p < .05$), perciben una mayor proximidad de intereses entre trabajadores y directivos (ítem nº14) ($X^2(4) = 12,850, p < .05$), se muestran convencidas de que la finalidad de la cooperativa ha de ser social y económica (ítem nº 11) ($X^2(4) = 11,065, p < .05$), y rechazan, por tanto, la puesta en práctica en ésta de una política meramente economicista (ítem nº13) ($X^2(2) =$

6,354, $p < .05$). Las asambleas constituyen, por tanto, el foro más idóneo para la socialización en los valores de una cultura democrática y para el desarrollo de un clima sociolaboral comunitario.

Grado de información recibido sobre los asuntos de mayor importancia para la cooperativa (ítem nº15) y cultura

Las personas más informadas, a diferencia de las que no lo están, perciben un mayor nivel de democracia (ítem nº7) ($\chi^2(4) = 28,713$, $p < .000$) y de formación de los socios (ítem nº8) ($\chi^2(4) = 26,132$, $p < .000$) en sus organizaciones respectivas, se sienten importantes para los demás (ítem nº9) ($\chi^2(4) = 20,869$, $p < .001$), asumen en mayor medida los principios organizativos (ítem nº22) ($\chi^2(4) = 16,110$, $p < .01$), han desarrollado una imagen integral de la organización, donde sea posible armonizar los aspectos sociales y económicos del proceso productivo (ítem nº11) ($\chi^2(4) = 10,168$, $p < .05$), perciben una mayor proximidad de intereses entre trabajadores y directivos (ítem nº14) ($\chi^2(4) = 19,747$, $p < .001$), y perciben, por último, un clima de igualdad en la cooperativa (ítem nº10) ($\chi^2(4) = 14,652$, $p < .01$). En consecuencia, no sólo con asistir a las asambleas se adquiere una cultura democrática, sino que es imprescindible, también, que el individuo esté informado de los asuntos más importantes del funcionamiento de la cooperativa.

Agente de información de los asuntos de mayor importancia para la cooperativa (ítem 16) y cultura

A pesar de la serie de ventajas que, como acabamos de ver, conlleva la puesta en práctica de políticas informativas democráticas y participativas, en algunas cooperativas, los responsables de las mismas incumplen la obligación de informar al resto de sus compañeros, conculcando, de este modo, uno de los principios básicos del cooperativismo. Los afectados por esta falta de información directa y relevante, es decir, quienes sólo obtienen información de los asuntos de importancia para la cooperativa a través de otras fuentes distintas de las oficiales, perciben, al mismo tiempo, un menor nivel de formación de los socios (ítem nº8) ($\chi^2(2) = 9,027$, $p < .05$) y denuncian, además, la política economicista puesta en práctica en sus organizaciones (ítem nº13) ($\chi^2(1) = 3,161$, $p < .05$), que, al estar orientada, exclusivamente, hacia el aumento de beneficios, descuidaría los aspectos sociales de la cooperación (ítem nº11) ($\chi^2(2) = 6,960$, $p < .05$).

Grado de influencia de las opiniones personales sobre el proceso de toma de decisiones (ítem nº19) y cultura

Las personas más influyentes, a diferencia de las que no lo son, profesan una mayor fe en la formación de los trabajadores (ítem nº6) ($\chi^2(2) = 14,279$, $p < .001$), perciben un mayor nivel de democracia (ítem nº7) ($\chi^2(4) = 74,452$, $p < .000$) y de formación en aquéllos (ítem nº8) ($\chi^2(4) = 33,967$, $p < .000$), se sienten más significativas e importantes para los demás (ítem nº9) ($\chi^2(4) = 36,169$, $p < .000$), son cons-

cientes de la necesidad de integrar las dimensiones social y económica de la organización (ítem nº11) ($\chi^2(4) = 15,134, p < .01$), asumen en mayor medida los principios organizativos (ítem nº22) ($\chi^2(4) = 31,856, p < .000$), perciben una mayor proximidad de intereses entre trabajadores y directivos (ítem 14) ($\chi^2(4) = 31,306, p < .000$), y rechazan, por último, la puesta en práctica en la cooperativa de una política meramente economicista (ítem nº13) ($\chi^2(2) = 9,303, p < .01$). Ello significa, por tanto, que otro de los requisitos fundamentales para la adquisición de una cultura organizacional democrática y participativa consiste en poder ejercer influencia sobre el proceso de toma de decisiones.

Características que más influyen en el proceso de toma de decisiones (ítem nº20) y cultura

Quienes creen que la aceptación de una propuesta depende, prioritariamente, de la calidad de la misma, a diferencia de aquellos otros para los cuales ocupar un cargo directivo o ser un experto en el tema serían los factores determinantes, profesan una mayor fe en los principios cooperativos de democracia (ítem nº5) ($\chi^2(2) = 7,132, p < .05$) y de formación de los trabajadores (ítem nº6) ($\chi^2(2) = 5,128, p < .05$), perciben un mayor nivel de democracia en sus lugares de trabajo (ítem nº7) ($\chi^2(4) = 16,927, p < .01$), se sienten importantes para los demás (ítem nº9) ($\chi^2(4) = 28,963, p < .000$), perciben una mayor proximidad de intereses entre trabajadores y directivos (ítem nº14) ($\chi^2(4) = 9,015, p < .05$), y asumen en mayor medida los principios organizativos (ítem nº22) ($\chi^2(4) = 8,240, p < .05$).

Cualidades necesarias para el ejercicio de la participación (ítem 21) y cultura

Quienes derivan el grado de participación del grado de preparación, a diferencia de quienes opinan que ello depende, fundamentalmente, de la forma de ser de la gente o del grado de información disponible, se sienten importantes para los demás (ítem nº9) ($\chi^2(4) = 8,786, p < .05$), asumen, mayoritariamente, los principios organizativos (ítem nº22) ($\chi^2(4) = 8,740, p < .05$), ya que, probablemente, habrán participado en su elaboración, y perciben, por último, una mayor equidad en las relaciones entre trabajadores y directivos (ítem 14) ($\chi^2(4) = 13,941, p < .01$).

Grado de responsabilidad sobre la marcha de la cooperativa (ítem 23) y cultura

Las personas que se sienten más comprometidas y responsables de la marcha de la cooperativa, a diferencia de quienes menos lo hacen, no sólo consideran que la formación de los trabajadores es uno de los principios básicos del cooperativismo (ítem nº6) ($\chi^2(2) = 7,015, p < .05$), sino que, también, perciben un mayor nivel de formación de los socios de sus organizaciones respectivas (ítem nº8) ($\chi^2(4) = 10,93, p < .05$), se sienten, además, importantes para los demás (ítem nº9) ($\chi^2(4) = 12,209, p < .05$), asumen, mayoritariamente, los principios organizativos (ítem nº22) ($\chi^2(4) = 27,454, p < .000$), y perciben, por último, una mayor equidad en las relaciones entre trabajadores y directivos (ítem 14) ($\chi^2(4) = 19,765, p < .001$) y un clima de igualdad en la cooperativa (ítem 10) ($\chi^2(4) = 19,909, p < .001$).

Clima de participación (ítem 24) y cultura

Quienes perciben un clima participativo en su cooperativa, a diferencia de quienes no lo hacen, consideran que la formación de los trabajadores es uno de los principios básicos de la cooperación (ítem nº6) ($X^2(2) = 12,626, p < .01$), perciben, en consonancia, un mayor nivel de democracia (ítem nº7) ($X^2(4) = 30,871, p < .000$) y de formación de los trabajadores (ítem nº8) ($X^2(4) = 20,016, p < .001$), se sienten importantes para los demás (ítem 9) ($X^2(4) = 28,258, p < .000$), asumen los principios organizativos (ítem 22) ($X^2(4) = 66,898, p < .000$), perciben una mayor equidad en las relaciones entre trabajadores y directivos (ítem nº14) ($X^2(4) = 24,996, p < .001$), y se muestran convencidos, en su mayoría, de que la finalidad de la organización ha de ser social y económica (ítem nº11) ($X^2(2) = 5,397, p < .05$).

6.- Conclusiones

A lo largo de estas páginas hemos visto que, por razones históricas, políticas, económicas y psicosociológicas, las cooperativas de trabajo asociado andaluzas suelen ser empresas de muy reducido tamaño. Ello puede facilitar la democracia, pero también podría generar 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.

Desde nuestro punto de vista, ha sido, precisamente, el escaso tamaño o dimensión empresarial de la amplia mayoría de la muestra de cooperativas analizada en esta investigación lo que habría facilitado que la mayoría de sus integrantes se sienta implicada y comprometida en el gobierno de las mismas. Así:

1. Las mujeres apenas perciben motivos de discriminación en relación con el género masculino; su menor grado de asistencia a las asambleas celebradas, la importancia concedida al Consejo Rector como órgano de gobierno, así como al hecho de ocupar un cargo directivo con tal de que una propuesta sea aceptada, pueden estar relacionados con la dificultad de la mujer de compatibilizar su rol laboral con el de ama de casa, con las características operativas y funcionales de las cooperativas a las que pertenecen e, incluso, con una actitud conformista y de subordinación al varón. No olvidemos que para el 100% de las mujeres encuestadas se trataba de su primera experiencia como cooperativista, para más de la mitad era, además, su primera experiencia laboral y, en algunas cooperativas constituidas mayoritariamente por mujeres, el único integrante masculino era quien desempeñaba las funciones de gerente.

2. Los distintos grupos generacionales comparten una misma visión de las características del sistema democrático de sus organizaciones respectivas, y ello a pesar de que para el 100% de los individuos menores de 30 años se trataba de su primera experiencia como cooperativista. La edad no ha incidido, por tanto, en los resultados obtenidos. Ello podría estar relacionado con las características sociológicas de las cooperativas andaluzas descritas antes y, específicamente, con los criterios de selección de los candidatos a formar parte de las mismas. En este sentido, hemos de recordar que la amplia mayoría de las cooperativas estudiadas realizaba la selección de sus futuros socios consultando directamente a sus miembros en activo, quienes, a su vez, servían de aval del candidato. La selección realizada parece haber sido, por tanto, acertada, dado que el consenso intergeneracional mostrado a la hora de apreciar las características del sistema democrático de sus organizaciones respectivas denotaría la ausencia de conflictos importantes en las mismas.

3. Las diferencias instruccionales sí inciden en mayor medida sobre las posibilidades de participación. Como era de esperar, un porcentaje considerable de los individuos con estudios primarios, que sólo disponen, por tanto, de unos conocimientos culturales elementales y básicos, es quien se ve más enajenado del proceso de participación, dado que éstos no ejercerían ningún tipo de influencia sobre el proceso de toma de decisiones, se sentirían privados de la información, asistirían menos a las asambleas e, incluso, serían los únicos absentistas de las mismas. Su escasa preparación cultural estaría limitando, en consecuencia, sus posibilidades de participación. No obstante, esta situación también podría estar reflejando la existencia de ciertos déficits del sistema democrático en algunas de las organizaciones investigadas, ya que estarían siendo vulnerados algunos de los principios más básicos de la cooperación, tales como: el acceso universal a la información y el ejercicio igualitario del control social. Aunque los individuos afectados constituyen, globalmente, una minoría, con el transcurso de la experiencia, ello podría conllevar la degeneración integral del sistema democrático y abocar a la organización al fracaso (véase Meister, 1966, 1971). De ahí que, para evitar o minimizar estos riesgos, sea pertinente la adopción de sistemas de comunicación, que impliquen un control democrático de la información, y la puesta en práctica de acciones formativas.

4. Estas deficiencias del sistema democrático que acabamos de exponer, las sufren, especialmente, los trabajadores, dada su menor asistencia a las asambleas celebradas y su menor e, incluso, nula influencia sobre el proceso de toma de decisiones. No obstante, la existencia de ciertos déficits operativos y funcionales en un gran número de las cooperativas analizadas, corroborada por el hecho de que más de la mitad de los gerentes no mantiene comunicación alguna con el resto de los órganos de gobierno, en modo alguno facilita la democracia o anima a la participación. Los trabajadores y, en general, las personas menos instruidas serían las víctimas propiciatorias del estilo autoritario, nada acorde con el espíritu de la cooperación, puesto en práctica por algunos gerentes en sus organizaciones respectivas. Sería preciso, por tanto, alterar la dinámica y el funcionamiento de estas organizaciones, procurando que los gerentes se limiten al ejercicio de sus funciones meramente ejecutivas, y tratando de integrar a los excluidos del proceso de participación mediante las acciones formativas pertinentes.

Los resultados de esta investigación han puesto de manifiesto, por otro lado, que la participación en el gobierno de una cooperativa se asocia al desarrollo en la misma de 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 psicosocioeconómica de la organización. Concretamente, el desarrollo de una cultura organizacional democrática y participativa vendría facilitado por:

1. El funcionamiento asambleario. Como venimos indicando, el reducido tamaño de la amplia mayoría de las cooperativas estudiadas permite la comunicación directa y relevante y la participación conjunta y permanente de, prácticamente, todos los miembros de la organización, sin que sea necesario constituir formalmente la Asamblea, ya que, de hecho, los miembros de esta clase de organizaciones viven y trabajan diariamente en asamblea. En consecuencia, haciendo nuestra la máxima de Schumacher (1973), en el cooperativismo lo pequeño sería hermoso y, además, democrático.
2. La asistencia a las asambleas. Con su asistencia, el individuo no sólo muestra su implicación y compromiso con la organización, sino que también cuenta con una oportunidad inmejorable de socializarse en los valores democráticos.
3. La percepción individual de sentirse informado, influyente y responsable de la marcha de la cooperativa.
4. La creencia individual en las posibilidades de una participación igualitaria en el proceso de toma de decisiones, ya sea porque se confía en la calidad de las propuestas formuladas o en el grado de preparación de quien las formula.

Bibliografía

- ANTONI, A. (1983): "The co-operative way". En V.V.A.A., *The co-operative way: worker co-ops in France, Spain and eastern Europe*, ICOM, Londres.
- BAREA, J. y MONZON, J.L. (1992): *El libro blanco de la economía social en España*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- BRADLEY, K. y GELB, A. (1983): *Cooperation at work: the Mondragón experience*, Heinemann Educational Books, London. Traducción española, 1985, *Cooperativas en marcha: El caso Mondragón*, Ariel, Barcelona.
- CONSEJERIA DE EMPLEO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (2001): *Directorio de Empresas de Economía Social*, Junta de Andalucía, Sevilla.
- DIRECCION GENERAL DE COOPERATIVAS Y EMPLEO (1987): *Censo de sociedades cooperativas andaluzas 1985*, Consejería de Trabajo y Bienestar Social, Junta de Andalucía, Sevilla.
- DIRECCION GENERAL DE TRABAJO ASOCIADO Y EMPLEO (1991): *Censo de sociedades cooperativas andaluzas 1991*, Consejería de Trabajo, Junta de Andalucía, Sevilla.
- DIRECCION GENERAL DE COOPERATIVAS (1997): *Censo de sociedades cooperativas andaluzas y sociedades anónimas laborales de Andalucía 1997*, Consejería de Trabajo, Junta de Andalucía, Sevilla.
- GREENWOOD, D. y GONZALEZ, J.L. (1989): *Culturas de FAGOR. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, Txertoa, San Sebastián.
- HAUBERT, M. (1984): *Cooperativismo y crisis económica en Andalucía*, Instituto de Desarrollo Regional, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- MEISTER, A. (1966): *Los sistemas cooperativos: ¿democracia o tecnocracia?*, Nova Terra, Barcelona.
- MEISTER, A. (1971): *Participación social y cambio social*, Monte Ávila, Caracas.
- MORALES, A.C. (1994): "Tipología y objetivos de las cooperativas de trabajo asociado: la experiencia en Andalucía", *Revista de la Cooperación Internacional*, nº 27, pp. 109-119.
- RODRIGUEZ, A. y ROMERO, A.J. (1995): "Determinantes sociales de la conducta". A. Blanco (ed.), *Fundamentos de Psicología*, Tirant lo Blanch, Valencia, pp.109-131.
- ROMERO, A. J. (1989): "Las cooperativas en Andalucía: una vía marginal", *Asociación Formación Social*, nº 36, pp. 29-37.

- ROMERO, A. J. (1998): "El cooperativismo: una alternativa al modelo de relaciones de producción dominante", *Ideal*, 28 de noviembre de 1998.
- ROMERO, A. J. (1999a): *Participación de los trabajadores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía*, Consejería de Trabajo e Industria, Junta de Andalucía, Sevilla.
- ROMERO, A. J. (1999b): "Análisis psicosocial del sistema de participación del cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía", *Sociología del Trabajo*, nº 35, pp. 81-106.
- ROMERO, A. J. (1999c): "Cooperativismo y participación en Andalucía", *CIRIEC-España*, nº 31, pp. 113-148.
- ROMERO, A. J. (1999d): "La alternativa de la cooperación", *El País-Andalucía*, 14 de enero de 1999.
- ROMERO, A. J. (2000a): "Psycho-social approach to the associated worker cooperativism in Andalusia, Spain", *Journal of Rural Cooperation*, nº 28(1), pp. 49-62.
- ROMERO, A. J. (2000b): "La democracia a examen: creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía", *Revista de Psicología Social*, nº 15(3), pp. 297-318.
- ROMERO, A. J. (2001): "Participation model in the workers' co-operatives of Andalusia, Spain", *Journal of Co-operative Studies*, nº 34(3), pp. 159-172.
- ROMERO, A. J. (2002): "Tamaño, complejidad organizacional y proceso de entropía del sistema democrático del cooperativismo de trabajo asociado", *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 76, pp. 191-205.
- ROMERO, A. J. (2003): "Democracy and participation in the workers' cooperatives of Andalusia, Spain", *Indian Cooperative Review*, nº 41(1), pp. 32-52.
- ROMERO, A. J. y PÉREZ, M. (1999): "Posibilidades y límites del sistema democrático en el cooperativismo andaluz de trabajo asociado", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 16, pp. 131-159.
- ROMERO, A. J. y PÉREZ, M. (2000): "Estudio psicosociológico de una muestra de cooperativas de trabajo asociado de Andalucía", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 26, pp. 113-127.
- ROMERO, A. J. y PÉREZ, M. (2003): "Organizational culture, individual differences and participation system in cooperativism of associated workers in Andalusia, Spain", *Annals of Public and Cooperative Economics*, nº 74(2), pp. 283-320.
- ROTHSCHILD, J. y WHITT, J. A. (1986): *The cooperative workplace. Potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*, Cambridge University Press. Traducción española, 1991, *El lugar de trabajo cooperativo. Posibilidades y dilemas de la democracia y la participación en las organizaciones*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

SCHUMACHER, E.F. (1973): *Small is beautiful: economics as if people mattered*, Harper and Row, Nueva York.

WHYTE, W. F. y WHYTE, K. K. (1988): *Making Mondragón: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*, ILR Press, Ithaca. Traducción española, 1989, *Mondragón: más que una utopía*. Txertoa, San Sebastián.

Anexo

CUESTIONARIO DE ASPECTOS PSICOSOCIALES DEL COOPERATIVISMO ANDALUZ DE TRABAJO ASOCIADO

Número del cuestionario
Código
Fecha

MÓDULO 1.1

INSTRUCCIONES GENERALES

El Departamento de Psicología Social y Metodología de la Universidad de Granada está llevando a cabo una investigación sobre el cooperativismo andaluz de trabajo asociado, con el propósito de profundizar en el conocimiento de las cooperativas y de las personas que trabajan en ellas, lo que, a su vez, nos puede ayudar a proponer soluciones que contribuyan a una mayor efectividad de este tipo de organizaciones. Por todo ello, su colaboración es indispensable. Le garantizamos, además, que sus respuestas serán completamente anónimas y confidenciales. Le rogamos, por último, que conteste con la mayor sinceridad posible.

Muchas gracias por su colaboración

INSTRUCCIONESConteste a las preguntas sobre la línea _____ o marque una X dentro de los paréntesis (), en la respuesta que usted considere apropiada.

1.- Edad _____

2.- Sexo:

Hombre

Mujer

3.- Puesto que ocupa en la cooperativa:

Trabajador

En puestos comerciales

En puestos administrativos

En la gerencia

4.- Nivel de estudios:

Primarios

Graduado Escolar

Bachillerato y F.P.

Estudios universitarios

5.- ¿Es la gestión democrática un principio cooperativo?:

Si

No

6.- ¿Es la formación de los trabajadores un principio cooperativo?:

Si

No

7.- ¿Cree usted que en su cooperativa se da una gestión democrática?:

Siempre

A veces

Nunca

8.- ¿Cree usted que en su cooperativa se forma a los socios?:

Siempre

A veces

Nunca

9.- ¿Cree usted que en su cooperativa se da mucha importancia a las personas?:

Siempre

A veces

Nunca

10.- **¿Cree usted que en su cooperativa se atiende a todas las personas por igual?:**

- Siempre
- A veces
- Nunca

11.- **¿Cuál cree usted que es la finalidad de su cooperativa?:**

- Social
- Económica
- Las dos cosas

12.- **Fundamentalmente, usted se ha asociado a una cooperativa:**

- Para ganar dinero
- Para realizarse personalmente
- Para salir del paro
- Por cuestiones ideológicas
- Por condiciones laborales (horarios, etc.)

13.- **La política que se sigue en su cooperativa está orientada, exclusivamente, hacia el aumento de beneficios:**

- Si
- No

14.- **¿Considera usted que los intereses de los trabajadores y de los directivos son básicamente los mismos?:**

- Siempre
- A veces
- Nunca

15.- **¿Considera que recibe información de todos los temas importantes para la cooperativa?:**

- Siempre
- A veces
- Nunca

16.- **¿De quién procede esta información?:**

- De las personas encargadas por la cooperativa
- De otras personas

17.- **Las decisiones importantes en su cooperativa se toman en:**

- La Asamblea
- El Consejo Rector
- La Gerencia

18.- **¿A cuántas asambleas asistió usted el año anterior?:**

- Ninguna
- Entre 1 y 3
- Más de 3

19.- **¿Cree usted que su opinión es tenida en cuenta a la hora de tomar decisiones?:**

- Siempre
- A veces
- Nunca

20.- **A la hora de aceptar una propuesta en su cooperativa, lo que más influye es:**

- Ser un cargo directivo
- Ser un experto en el tema
- Que la propuesta sea buena

21.- **El grado de participación en la actividad diaria de la cooperativa se debe a (señale sólo una respuesta):**

- La manera de ser de la gente
- La información que tengan
- El grado de preparación

MÓDULO 1.2

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentan una serie de frases con las que puede estar más o menos de acuerdo. Debe leerlas detenidamente y decirnos cuál de las posibles respuestas se ajusta más a su opinión, marcando una X en el lugar correspondiente. Conteste con absoluta sinceridad, sin preocuparse de si la respuesta pueda parecer buena o mala, y tenga en cuenta que el número de la casilla corresponde a la siguiente escala:

1	2	3
En desacuerdo	No sabe	De acuerdo

22.- **Los miembros de la cooperativa comparten las ideas y principios que guían la marcha de la cooperativa** 1 2 3

23.- **En la cooperativa, se intenta que todo el mundo sea responsable de la marcha de la misma** 1 2 3

24.- **En general, la forma de llevar la cooperativa es muy participativa** 1 2 3