

## ***IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL SOCIO COOPERATIVISTA Y SU IMPACTO EL LOGRO DE OBJETIVOS: EL CASO PRODUCTORES LECHEROS DE ACATIC (PROLEA)***

**Aimée Pérez Esparza**

Universidad de Guadalajara

[aimee.Perez@cutonala.udg.mx](mailto:aimee.Perez@cutonala.udg.mx)

### **Resumen**

Al conocer la problemática de producción y comercialización de los productores lecheros de los Altos de Jalisco, se considera a las cooperativas lecheras como una forma de organización que promueve el desarrollo de la zona, generando beneficios para el estado. Esta investigación estudia el caso de la cooperativa lechera más reconocida de los Altos de Jalisco, "Productores Lecheros de Acatic", se analizan las razones que motivan a los socios a ingresar a la cooperativa y a permanecer en la misma, mediante una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos de investigación, identificando el impacto que tiene la motivación en la participación activa del socio cooperativista, incentivando su desempeño.

### **Palabras clave:**

**cooperativismo, participación, motivación, logro de objetivos.**

### **Abstract**

By knowing the problems of production and marketing of dairy farmers in the highlands of Jalisco, is considered dairy cooperatives as a form of organization that promotes the development of the area, generating benefits for the state. This research studies the case of the most recognized dairy cooperative in the highlands of Jalisco, "Productores Lecheros de Acatic", analyzes the reasons that motivate members to join the cooperative and benefits that motivate them to stay in it, through a combination of qualitative and quantitative research, identifying the impact of motivation on the active involvement of a collaborator, encouraging performance.

### **Keywords:**

## **cooperative, participation, motivation, goal attainment.**

### **I. Introducción**

La realización de este estudio se justifica por la necesidad de los campesinos jaliscienses de obtener mayores beneficios para contribuir al desarrollo de su región mediante apoyos a los pequeños productores que tienen su fuente de ingresos en la tierra que trabajan. Por eso las alianzas cooperativas creadas por estos pequeños productores florecen como una nueva oportunidad de intercambiar habilidades y conocimientos para su bienestar, mejorando su desempeño productivo en cuanto a las características que la componen como calidad, diversificación y costos, entre otros factores que la determinan, siendo las cooperativas una excelente opción para recibir beneficios, financieros, tecnológicos y estratégicos. Cabe mencionar que se eligió dicha región porque en ella se genera la mayor parte de la producción de leche de bovino en Jalisco y dicho estado figura como el primer productor de leche de México.

Para los fines de este estudio, se considera que la participación es un elemento generador de éxito en las organizaciones, específicamente en las cooperativas, ya que los socios ingresan a éstas, debido a que existen diversos motivos que los impulsan a formar parte de redes de colaboración. Otro punto importante es el logro de objetivos individuales y de la organización, ya que estos impactan positiva o negativamente en las expectativas del socio con el acuerdo, creando así un sentimiento de satisfacción o insatisfacción por el mismo. Así dicha satisfacción actúa como motivante para que participen activamente en la cooperativa. La participación actúa como una variable que permite a la cooperativa lograr los objetivos planteados, los cuales impactan en el desempeño organizacional. El principal objetivo de este documento es conocer las razones y los beneficios que motivan a los socios a participar y permanecer en la cooperativa.

## **1. El cooperativismo como impulsor del desarrollo de la industria lechera**

### **1.1 La organización cooperativa**

Para abordar el tema del cooperativismo es necesario empezar por definir la cooperativa. Según el Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo, A.C., de acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), una cooperativa es *“una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”* (IMDECOOP, 2011:8).

Por su parte las cooperativas lecheras son diseñadas para facilitar al productor de leche de bovino la venta, comercialización y distribución de sus productos, con el

fin de ofrecer servicios tanto a él como a sus clientes. Vale la pena mencionar que las cooperativas también ofrecen oportunidades de inclusión social en la economía no estructurada. Además, aumentan las aptitudes y la educación en las comunidades locales, incrementando así la participación de las mujeres y los segmentos marginados de la sociedad (Naciones Unidas, 2009).

Las cooperativas son una forma de organización bien definida y con una estructura totalmente distinta de la de una empresa capitalista. Montes (2009) menciona que la cooperativa es una organización con un sistema social; no una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios. La definición debe relacionarse con los valores y principios de la organización cooperativa.

### **1.2 Las cooperativas lecheras en Jalisco**

La producción de leche de bovino de los Altos es de vital importancia para Jalisco, por ello se ve a la cooperativa lechera como una oportunidad para pequeños y medianos productores de impulsarlos mediante financiamientos, nueva tecnología, estrategias y otras ventajas que les brindan las redes de colaboración. Cabe mencionar que la elevada producción de leche en Jalisco no se atribuye a los altos niveles de tecnificación de las explotaciones lecheras ni a la calidad genética de ganado, se debe fundamentalmente *al alto número de pequeños productores de la región (CEIEGDRUS, 2004)*. Según la Secretaría de Economía en todo México hay 5,705,703 personas dedicadas a actividades agropecuarias, mientras que en Jalisco el 4.7% de ese total se dedica a dichas actividades y corresponde a 268,215 personas.

Entre los principales problemas que afectan al sector lechero alteño destacan: la comercialización, precios bajos, precios de los insumos básicos más altos que los competidores, incipiente abasto de granos, costo alto de energéticos, poco financiamiento, insuficiente normatividad para evitar adulteraciones de leche entre otros (SEDER, 2009).

### **1.3 Importancia del comportamiento de la producción lechera en Jalisco**

La producción mundial de leche se concentra fundamentalmente en Europa, América y Asia, siendo nuestro país el tercer productor más importante de América con 10,676,700 toneladas (FAO, 2011). México ha mantenido un constante crecimiento en su producción de leche de bovino, desde 1990, mientras que en 2010 la producción de leche de bovino fue de 10,676,691 toneladas. Jalisco es el principal productor de leche en el país de acuerdo con la OEIDRUS, mientras que Coahuila tiene el segundo lugar desde hace varios años. En 2005 Jalisco empezó a estar entre los primeros tres estados con mayor producción, y en 2009 alcanzó el primer puesto. La gráfica 1 muestra los principales productores mexicanos de leche de bovino.

Gráfica 1. Principales productores de leche de bovino en México 2010



Fuente: Elaboración propia con datos de la OEIDRUS.

Con lo anterior se corrobora la importancia de Jalisco a nivel nacional en cuanto a la producción de leche de bovino. En Jalisco los principales municipios productores de leche se encuentran en las regiones de los Altos y la Ciénega. La producción jalisciense ha tenido su apogeo a partir del año 2007. Mientras que en 2000 tuvo una producción de 1,678,175 toneladas, en 2007 fue de 1,793,579 toneladas y en 2010 alcanzó las 1,960,999 toneladas. La tabla 1 muestra el crecimiento de la producción en Jalisco por región.

Tabla 1. Producción de leche de bovino en Jalisco por región 2006-2010 (Toneladas)

Región	2006	2007	2008	2009	2010
Región Altos Norte	528,919	571,037	598,748	604,638	621,721
Región Altos Sur	476,665	518,853	530,691	541,282	554,720
<b>TOTAL DEL ESTADO</b>	<b>1,697,486</b>	<b>1,793,579</b>	<b>1,861,333</b>	<b>1,900,343</b>	<b>1,960,999</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la OIEDRUS.

El objetivo principal de este estudio es analizar la influencia de la motivación en la decisión del socio de participar activamente en la cooperativa, mediante el análisis de una reconocida cooperativa lechera en la región de los Altos de Jalisco, México. Con la finalidad de conocer las razones financieras, tecnológicas y estratégicas que

motivan al productor de leche de bovino jalisciense a iniciar un acuerdo de cooperación para la comercialización de su producto y así lograr identificar los beneficios que los socios de una cooperativa obtienen al participar en dicha alianza mediante las motivaciones de ingreso y permanencia del socio.

En la figura 1 se presentan las regiones en las que se divide administrativamente el estado de Jalisco. Durante el 2010 las regiones Altos Norte y Altos Sur tuvieron la mayor producción de leche de bovino con 1,176,441 toneladas.



Fuente: OIEDRUS (estadísticas básicas geografía).

La pregunta que este estudio se plantea es ¿Qué influencia tiene la motivación en la decisión del socio de participar activamente en la cooperativa?, una vez evaluada la relación entre los motivos de ingreso y los motivos de permanencia como determinante para que los socios de una cooperativa participen activamente podremos conocer los motivos más importantes que impulsan a los socios de una cooperativa lechera a participar en alianzas de cooperación así como los beneficios obtenidos.

## 2. La importancia de la motivación en la participación de los socios cooperativistas para el logro de objetivos

Las cooperativas, como forma de organización, se plantean dos ámbitos de acción: uno interno vinculado con la redefinición de la cooperativa como organización y otro externo relacionado con la interactividad del sector cooperativo en un medio ambiente dinámico en permanente transformación. Así, en función de la cooperación se alcanzan logros comunes y se promueve el desarrollo conjunto, practicando la idea de la solidaridad (Herrera y Pimienta, 1997).

Para Bialoskorki Neto (2002) los emprendimientos cooperativistas son organizaciones con una importante función pública de desarrollo económico, aliada a la generación y distribución de renta, así como a la creación de empleos. Por su parte Oliveira (2001) dice que las cooperativas son organizaciones que promueven el desarrollo local, pues trabajan para el crecimiento y desarrollo sostenible de las comunidades donde actúan (citado en Silva y Salanek, 2009). Bruque et al. (2002)

encuentran que las sociedades cooperativas obtienen una mayor ventaja competitiva que las empresas no cooperativas (citados en Mozas et al., 2005).

## **2.1 El desempeño organizacional en las cooperativas lecheras**

Como señalan Shenhav et al. (1994), a partir de las década de los ochenta del siglo pasado el índice dominante en los trabajos para evaluar los resultados de las organizaciones ha sido el desempeño, definido por Gaskin y Nevin (1985), *en el ámbito de las relaciones interorganizacionales, como el grado en que la relación ayuda a las partes implicadas a lograr sus objetivos (citado en Arcas y Munera, 2002).*

La evaluación del desempeño tiende un puente de mutua comprensión y diálogo adecuado entre el responsable y sus colaboradores en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados (Alles, 2006). Como menciona Guzmán (2005), las cooperativas tienen mayor dificultad para incorporar indicadores adecuados de su desempeño porque sus objetivos son diversos y generan tensiones entre los socios; sin embargo, la medición del desempeño en una cooperativa es importante para conocer la evolución de la organización y establecer estrategias que ayuden a incrementar sus niveles de desempeño.

Las relaciones cooperativas incrementan el compromiso de los empleados con la organización, fomentando así la satisfacción del cliente y generando lealtad (Hallowell, 1996). El desempeño de las cooperativas no puede ser evaluado únicamente en medidas basadas en ratios financieros (solventía, eficiencia, liquidez y rentabilidad), toda vez que éstas no capturan los beneficios adicionales a sus socios (Lermant y Parliament, 1991; Pratt, 1998; Hind, 1998; citados en Arcas y Manuera, 2002).

Un modelo teórico interesante para el estudio del desempeño de las cooperativas es el de Montoro y Mora (2005), quienes afirman que para medir el desempeño de una cooperativa es necesario evaluar el logro de objetivos planteados con la alianza. Es una medida de éxito para conocer el grado de desempeño de la organización, así como el de satisfacción con el rendimiento global de la alianza; reflejan diferentes aspectos del rendimiento o éxito de las alianzas estratégica. En cambio, el logro de objetivos se refiere al resultado de la alianza; el grado de satisfacción incluye aspectos relativos al resultado y al proceso del acuerdo de cooperación.

## **2.2 Medición del desempeño mediante el logro de objetivos en cooperativas lecheras**

*Dada la importancia de las sociedades cooperativas en el sector agrario, es interesante la necesidad de definir el desempeño de una sociedad cooperativa agraria y de generar indicadores que permitan su medición (Vargas, 2000).* En diversos trabajos se han estudiado distintos indicadores que permiten medir el desempeño de una sociedad cooperativa (Arianza y Berbel, 1995; Trechter et al., 1997; Mozas et al., 1997; Sanchis et al., 2000); sin embargo, existe controversia en

cuanto a cuáles son los mejores (Barrio y Barrio, 2001; Escobar y Lobo, 2001), por lo que la medición del desempeño organizativo de una cooperativa es tema de debate, dado el amplio abanico de perspectivas (Vargas y García, 2003).

El éxito de una relación cooperativa puede valorarse a través de medidas objetivas y subjetivas. Entre las medidas objetivas destacan los indicadores financieros, la supervivencia y duración del acuerdo, así como la estabilidad en la estructura de propiedad (Glaister y Buckley, 1999; Suárez y García, 2003), mientras que *las medidas subjetivas se refieren al grado de satisfacción de los socios así como al logro de los objetivos alcanzados por los socios (Mohr y Spekman, 1994; García y Valdés, 2000).*

Montoro y Mora (2009) mencionan que el logro de objetivos individuales y comunes que se persiguen de mutuo acuerdo influye en el grado de satisfacción de los socios con los resultados y el proceso de colaboración. Mientras que el logro de objetivos se refiere al resultado de la alianza, el grado de satisfacción incluye aspectos relativos tanto al resultado como al proceso del acuerdo de cooperación (Kumar y Nti, 1998).

Por ello el logro de los objetivos se convierte en una herramienta útil para la medición del desempeño. Los objetivos deben ser divididos en objetivos comunes de la mayoría de los socios e individuales, es decir, aquellos que comparte cada socio.

Para el estudio de los objetivos logrados habría que centrarse en las motivaciones y los beneficios que permiten al socio lograr el objetivo deseado. Algunos estudios analizan las motivaciones que impulsan a los socios a iniciar un acuerdo de colaboración, así como los beneficios que esperan obtener de dicha alianza, y otros relacionan las motivaciones con los beneficios obtenidos (Bonaccorsi y Piccaluga, 1994; Autio et al., 1996; Davenport et al., 1999b). *Según Geisler (1995), los beneficios esperados por los socios constituyen sus motivaciones para iniciar una relación cooperativa, con base en la propuesta de Autio et al. (1996), y se clasifican sobre la base de seis tipo de motivaciones: financieras, tecnológicas, estratégicas, educativas, políticas y epistemológicas (Montoro y Mora, 2005).*

### **2.3 La cooperativa como organización participativa**

La participación es una de las claves del éxito de una organización. Como ya se mencionó, para que la cooperativa logre el desempeño deseado es necesario que participe. Sheter (1993) y Salancik y Pfeffer's (1978) argumentan que una mejor comprensión de la participación como proceso cognitivo puede contribuir al estudio empírico de los resultados de la participación en el desempeño de la organización. Craig y Pencavel (1995), desde la perspectiva del comportamiento organizacional, mencionan el impacto positivo que se tendrá en la productividad gracias a la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

La participación requerida por la organización es necesaria para fomentar el desarrollo de la cooperativa. Al incorporar la participación activa de los miembros de la organización es viable el logro de objetivos y metas establecidas, la noción de

la participación se logra con la motivación. La efectividad organizacional se consigue por medio de la motivación y participación armónica de los individuos dirigidos hacia el logro de un objetivo que consideran benéfico en lo colectivo e individual (Rebeil, 2008).

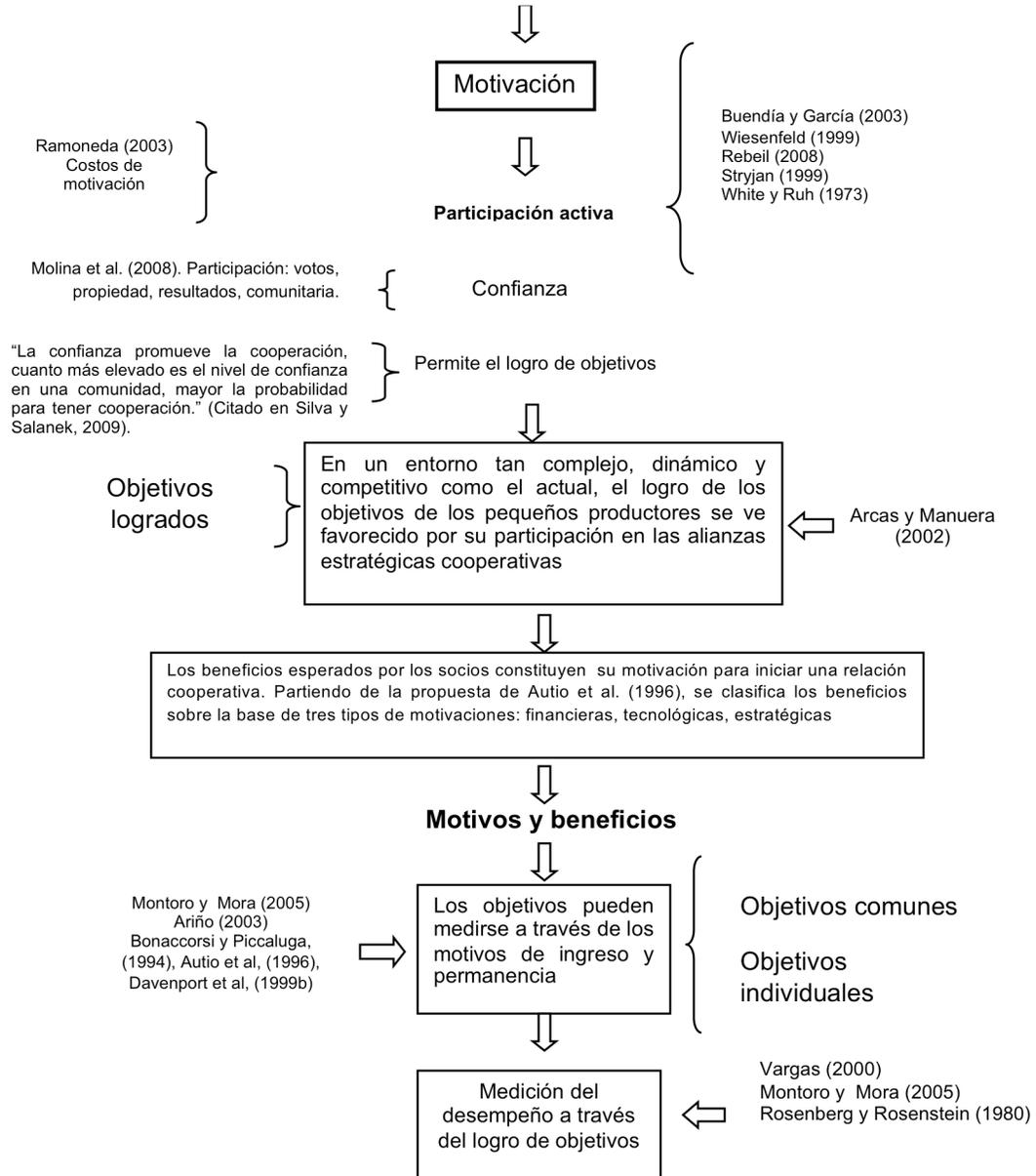


Figura 2. Relación teórica de este estudio

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de literatura.

Desde la perspectiva motivacional, Latham, Winters y Locke (1994) realizaron un estudio enfocado en los beneficios cognitivos de la participación en la toma de decisiones, así como en el papel de la motivación, en el cual descubrieron que la participación impacta el desempeño. La importancia de la participación de los

miembros de la organización en la toma de decisiones como factor de mejora del desempeño ha sido estudiado por científicos del comportamiento durante varias décadas (Latham y Lee, 1986; Latham y Marshall, 1982; Latham, Mitchel y Dosset, 1978; Latham y Saari, 1979a, b, Jones y Svejnar (1985) y Estrin, Jones y Svejnar (1987) estudiaron muestras de cooperativas que se diferencian en sus niveles de participación; encontraron que con un mayor nivel de participación se incrementa el valor agregado del empleado en su desempeño (citados en Bartlett et al., 1992). Miller y Monge (1986) mencionan que la participación genera productividad mediante un proceso motivacional, con lo que satisface las necesidades del individuo al tiempo que se incrementa la motivación del mismo.

#### **2.4 La motivación en las cooperativas lecheras**

La motivación existente en las organizaciones cooperativas se manifiesta de manera distinta a como ocurre en una empresa capitalista. Entonces, la pregunta es ¿cómo puede medirse la motivación en un socio cooperativista? La manera más sencilla es saber si se encuentra satisfecho con el acuerdo de cooperación establecido previamente y si los beneficios que ha obtenido lo motivan a seguir formando parte de la cooperativa, pues tiene la opción de abandonarla y vender su producto a una empresa capitalista o integrarse a otra cooperativa que sí le brinde los beneficios deseados. Respecto al impacto de la motivación en la participación del socio, Latham, Winters y Locke (1994) mencionan la importancia que tiene la motivación para la participación de los miembros de una organización en la toma de decisiones.

Para que el socio se sienta motivado debe tener un objetivo en mente que desee cumplir en el corto o largo plazo (Florkowski, 1987). La motivación no será alta a menos que los individuos perciban una fuerte relación entre las metas a cumplir y la probabilidad de que su desempeño realmente conducirá a los resultados prometidos. Gelb (1978) menciona que la motivación de los socios de una cooperativa está directamente ligada al desempeño de la organización, además de que éstos se desmotivan más rápidamente que los trabajadores de una empresa convencional cuando no tiene un buen desempeño financiero (Licón, 2011).

La motivación es un factor importante para el logro de objetivos y hay tres formas de determinar qué tan motivado se encuentra el trabajador para realizar una tarea. El primero está relacionado con la intensidad de la motivación del trabajador, la segunda se refiere a los mecanismos a través de los cuales se canaliza la motivación del individuo que lo impulsa al desempeño, el tercero implica los mecanismos que sostienen y mantienen la conducta del individuo a través del tiempo (Cumming y Schwab, 1991). En este estudio la motivación está medida por motivos de ingreso y motivos de permanencia con los cuales se puede mostrar si los socios han logrado cumplir con los objetivos que se habían planteado al inicio.

### **3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO**

El método que proponen Montoro y Mora (2005), para medir el desempeño de las cooperativas agrarias con base en el logro de objetivos y su relación con la

satisfacción del socio se considera interesante para esta investigación ya que para proponer a la cooperativa como una opción que permite el desarrollo del campo.

### 3.1 Hipótesis

Con base en los cuestionamientos que este estudio se plantea, se consideran las siguientes hipótesis, las cuales son contrastadas por medio de los métodos cualitativos y cuantitativos que se describen en este apartado.

Tabla 2. Hipótesis general y específica del estudio

Hipótesis general
La motivación que obtienen los socios de una cooperativa lechera influye positivamente en la decisión de participar activamente en dicha organización.
Hipótesis específicas
<i>Ho (1). Las principales razones que motivan al socio de una cooperativa lechera a ingresar a la misma son de tipo: financiero, tecnológico y estratégico.</i>
<i>Ho (2). Los motivos que tienen los socios de una cooperativa lechera para seguir participando activamente en la misma están relacionados con los beneficios financieros, tecnológicos y estratégicos obtenidos por el acuerdo.</i>
<i>Ho (3). Los motivos que un socio tiene para ingresar en una cooperativa y permanecer en ella tienen un impacto positivo en su interés por participar activamente en la organización.</i>

Fuente: Elaboración propia con base al estudio realizado

La cooperativa objeto de estudio es Productores Lecheros de Acatic (PROLEA), elegida por su buen desempeño en su ramo.

Tabla 3. Descripción de las dimensiones del concepto participación

Dimensiones	Descripción
Litros de leche aportados semanalmente	Cantidad de litros de leche aportados semanalmente a la sección leche.
Toneladas de granos aportadas anualmente	Cantidad en toneladas de granos aportados al año en la sección agrícola/forraje.
Cabezas de ganado aportadas anualmente	Cantidad de cabezas de ganado aportadas al año a la sección cría.
Asistencia a asambleas	Se mide la asistencia a las asambleas.
Voto en asambleas	El voto en las asambleas es fundamental porque le permite al socio hacer valer sus derechos y emitir sus opiniones.
Cantidad de certificados obtenidos	Los certificados son los documentos que adquieren los socios que les otorgan beneficios económicos (acciones).

Fuente: Elaboración propia con base en Molina et al. (2008).

### 3.2 Variables de estudio

#### 3.2.1 La participación como variable de estudio

Con base en Molina et al. (2008), en este estudio se consideran cuatro dimensiones para la medición de la participación de socios cooperativistas. Cabe mencionar que algunas de ellas dependan de las secciones en las que participe el socio de PROLEA. Las secciones con las que cuenta la cooperativa son leche, recría, forraje, agrícola, servicios y ahorro, de las cuales se han tomado en cuenta sólo las primeras cuatro secciones, por ser las más demandadas por los socios.

Estas dimensiones permiten conocer el grado de participación de los socios en la cooperativa con respecto a la aportación de producto, asistencia y voto en asambleas, así como la cantidad de certificados.

#### 3.2.2 La motivación como variable de estudio

Con base en Montoro y Mora (2005), se mide el impacto de la motivación en la participación activa de socios cooperativistas en el caso de PROLEA. Además se puede conocer indirectamente el logro de objetivos mediante los motivos que tuvieron los socios para ingresar a la cooperativa y sus razones para permanecer en ella. Para medir el logro de objetivos se recogen datos de los resultados del acuerdo (Ariño, 2003); es decir, el rendimiento del acuerdo de cooperación puede medirse con base en los motivos de ingreso y permanencia del socio cooperativista. Entre más comprometidos, motivados e identificados se encuentren los individuos con la organización mayor será el grado de su participación (White y Ruh, 1973). Con base en Montoro y Mora (2005), se proponen los siguientes motivos: financieros, estratégicos y tecnológicos.

Tabla 4. Descripción de variables del concepto motivación

Variable	Descripción
<b>Motivos financieros</b>	Se refieren a la obtención de recursos económicos para apoyar financieramente a los productores socios de la cooperativa, para lo que ellos requieran, ya sea acceso a maquinaria, ampliación de la organización o compra de ganado, entre otros.
<b>Motivos tecnológicos</b>	Uso de nuevas tecnologías que den mejor calidad al producto y permitan obtener una mayor producción del mismo, por ejemplo: tanques de enfriamiento para la leche y ordeñadoras.
<b>Motivos estratégicos</b>	Manejo del liderazgo con base en los valores y principios de la cooperativa, que permiten una administración estratégica idónea para la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Montoro y Mora (2005).

La tabla 5 muestra las dimensiones de cada variable:

Tabla 5. Dimensiones para la medición de la motivación

Variable	Dimensiones
<b>Motivos financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obtención de financiamiento de bancos</li><li>- Obtención de financiamiento del gobierno</li><li>- Obtención de ventajas fiscales</li></ul>
<b>Motivos tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acceso a avances tecnológicos</li></ul>
<b>Motivos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducción de costos</li><li>- Reducción de riesgos</li><li>- Reducción de tiempos</li><li>- Mejor posición frente competidores/mayor calidad</li><li>- Acceso a nuevos mercados</li><li>- Introducción nuevos productos/servicios</li><li>- Mayor prestigio</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Montoro y Mora (2005).

Con base en estas variables se miden, entre otras cosas los motivos que el socio tuvo para ingresar y los que ha tenido para permanecer en la cooperativa.

### **3.3 El estudio de caso como método de investigación cualitativa**

Los estudios de caso son especialmente importantes porque permiten analizar la causalidad y lo plasmado en una teoría según Yacuzzi (2001). El estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas o cualitativas simultáneamente. Por su lado el estudio de caso único es apropiado cuando el interés de la investigación está centrado en la particularidad del caso, en lo que le es propio y característico. En los estudios de tipo caso único se analiza un solo caso que, por su importancia y significancia, se considera crítico y suficientemente válido para extraer conclusiones (Galve y Ortega, 2000; Alajoutsijärvi et al., 2001) o bien si se desea estudiar una situación muy concreta (Galperin y Lituchy, 1999; Min y Melachinoudis, 1999; Kumar y Arora, 1999; Karlsen et al., 2003, Martínez, 2003; Boyett y Curie, 2004; Rialp et al., 2005b). Yin, (1994) recomienda utilizar múltiples fuentes de datos y cumplir el principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación.

Tabla 6. Técnicas de investigación en el estudio de caso

Técnica	Descripción
<b>Entrevista semiestructurada de final abierto</b>	Las entrevistas semiestructuradas de final abierto se realizan con la finalidad de obtener información de los actores principales involucrados en la organización.
<b>Encuesta</b>	Esta herramienta se diseña con la finalidad de encontrar y medir las razones que motivan a los socios de una cooperativa específica, en este caso (PROLEA), a participar en acuerdos de cooperación y permanecer en ella, para observar el impacto de dichos motivos en la participación activa del socio cooperativista. La encuesta para este trabajo está diseñada con reactivos del tipo Likert.
<b>Revisión de documentos</b>	Se requiere revisar documentos para conocer datos históricos, beneficios que ofrece la cooperativa, premios recibidos, información que se ofrece a los socios, entre otros documentos.
<b>Observación directa</b>	Observar el comportamiento de la cooperativa estudiada es vital para el estudio de caso y obtener la información necesaria para la investigación.

Fuente: Elaboración propia con base en Montoro y Mora (2005).

La siguiente tabla muestra las características de la muestra usada para el estudio:

Tabla 7. Ficha técnica de investigación

<b>Ámbito geográfico</b>	Acatic, municipio que pertenece a la región Altos Sur de Jalisco.
<b>Universo</b>	Socios pertenecientes a cuatro secciones de PROLEA.
<b>Tamaño del universo</b>	500 socios, de los cuales sólo la mitad se encuentra activa, que corresponde a 180 socios de las cuatro secciones seleccionadas.
<b>Modo de aplicación</b>	Encuesta estructurada tipo Likert aplicada durante el evento del 20° aniversario de la cooperativa.
<b>Tamaño de la muestra</b>	124 socios, con un nivel del 95% de confianza y 5% de error.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Análisis de datos en SPSS

Mediante el *software* de Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) se hace un análisis estadístico descriptivo de las variables categóricas de la encuesta. Los resultados son: Características descriptivas de los socios de la cooperativa como

edad, sexo, procedencia, escolaridad, antigüedad en la cooperativa y experiencia, análisis de frecuencias y análisis de correlación entre variables (motivos de ingreso y permanencia: financieros, tecnológicos y estratégicos) *versus* participación.

### **3.5 El modelo econométrico “probit ordenado”**

El modelo econométrico elegido para esta investigación es el denominado probit ordenado. Debido a las características de este estudio, permite conocer los determinantes que elevan o reducen el nivel de participación en la cooperativa en una escala determinada; este modelo sigue una distribución normal, basado en la teoría de la utilidad, o de la perspectiva de la selección racional con base en el comportamiento según el modelo desarrollado por McFadden (Gujarati, 2006). Puesto que se considera lógico que el socio cooperativista participe en algún grado en la cooperativa, usar un modelo de respuesta bivariada no sería muy útil. En cambio el modelo probit ordenado permite conocer en qué grado aumenta la probabilidad de participar con base en la motivación existente en cinco diferentes escalas.

El modelo probit ordenado permite conocer el grado en que se incrementa la probabilidad de que participe el socio en la cooperativa, con base en la motivación existente, en una escala del 1 al 5, es decir, la respuesta ordenada y toma los valores de {1, 2, 3, 4 y 5}. Donde, con base en la encuesta tipo Likert, esto significa: 1. Muy bajo, 2. Bajo, 3. Medio, 4. Alto y 5. Muy alto.

## **4. EL CASO DE PRODUCTORES LECHEROS DE ACATIC**

Esta investigación se ha realizado en una de las cooperativas lecheras más reconocidas por su buen desempeño en la región de los Altos de Jalisco, denominada Productores Lecheros de Acatic (PROLEA). Es considerada como la cooperativa de leche más exitosa del estado por los miembros del Comité Interinstitucional de Fomento Cooperativo (CIFCOO). PROLEA ha mostrado un fuerte crecimiento en los últimos veinte años y se le considera una organización sólida en el ramo lechero de Jalisco. Esta cooperativa ganó el primer lugar regional y estatal del concurso celebrado por la SAGARPA entre las mejores organizaciones, así como el Premio Jalisco RENDRUS 2010.

El 30 de agosto de 1991 se integró con 44 socios que creyeron en el proyecto y pensaron que mediante el trabajo colaborativo podrían obtener mayores beneficios que trabajando en forma individual. Actualmente cuenta con cerca de 500 socios, de los cuales únicamente 240 son activos. PROLEA es una cooperativa compuesta por productores lecheros y agricultores que tienen como fin la satisfacción de necesidades individuales y colectivas a través de actividades económicas de producción y consumo de bienes y servicios. Algunas de las oportunidades que PROLEA brinda a sus socios son: alianzas estratégicas con otras organizaciones empresariales para reducir costos y venta de sus productos, apoyos y recursos de instituciones públicas y privadas para conocer nuevos tipos de tecnologías,

diversificación de productos, economías de escala, mejoramiento genético, otorgamiento de créditos, entre otros.

Las secciones con las que cuenta la cooperativa son:

Tabla 9. Secciones de PROLEA

Sección	Descripción
<b>Leche</b>	La sección leche es la que cuenta con mayor cantidad de socios porque les permite a los productores lecheros una comercialización estratégica de su producción de leche.
<b>Forraje</b>	La producción del forraje para el consumo de los socios, así como la venta al público en general, con una calidad y servicio óptimos.
<b>Agrícola</b>	El abasto de insumos para la producción de granos; los socios de la cooperativa los comercializan en el mercado.
<b>Recría</b>	Desarrollar reemplazos para obtener su máximo potencial genético.
<b>Servicios</b>	Agrupar a los socios y regular sus actividades, en esta sección para que les sean comisionados trabajos específicos profesionales en diversas áreas de la sociedad.
<b>Crédito, ahorro y retiro</b>	Fomentar la cultura del ahorro en los socios y sus familias; apoyarlos con financiamiento para que hagan realidad sus proyectos particulares y crear un fondo para el retiro.
<b>Industria láctea</b>	Industrializar los productos derivados de la leche, para obtener mayores beneficios para los socios.

Fuente: Departamento de recursos humanos de PROLEA.

La falta de participación en asambleas es uno de los principales problemas observados, ya que algunos socios no asisten o acuden pero no votan, lo que genera conflictos en la organización. Además existe comunicación informal que deteriora las relaciones y vuelve más lento el trabajo de los involucrados. Los socios temen represalias, por lo que evitan emitir opiniones que permitirían una adecuada retroalimentación y tener un mejor clima organizacional. La cooperativa beneficia a sus socios, de manera integral; es decir, benefician el entorno del socio con servicios de salud a su familia y la educación de sus hijos.

## 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS MEDIANTE MÉTODOS CUALITATIVOS

### 5.1 Entrevista semiestructurada de final abierto

Se realizaron entrevistas semiestructuradas de final abierto al director de la cooperativa, a la coordinadora de recursos humanos, así como a algunos socios de quienes se mantiene el anonimato. Entre la información recabada se encuentra que el director de la cooperativa menciona la importancia que tienen los socios para el

cumplimiento de metas de la cooperativa, así como el impulso que el compromiso de ellos ha dado en la generación de beneficios para la organización.

## **5.2 Revisión de documentos**

La revisión de estos documentos permitió detectar los diferentes grados de valoración e importancia que se le concede en la organización al trabajo, el ser humano, la familia, el cumplimiento de tareas, entre otros.

## **5.3 Observación directa**

La observación directa permitió conocer elementos imposibles de plasmar en un documento y que sólo son percibidos por la vista. Se tuvo acceso a las instalaciones de la cooperativa en horarios de labores y además se asistió al festejo de su aniversario número 20.

## **5.4 Análisis de resultados mediante métodos cuantitativos**

El análisis cuantitativo de información se llevó a cabo a partir de los resultados de la encuesta aplicada en PROLEA. Como ya se mencionó, la muestra mantuvo un 5% de margen de error y un nivel de confianza del 95%. La población tomada en cuenta correspondió a cuatro de las seis secciones: leche, forraje, agrícola y cría, que en conjunto cuentan con 180 socios, por lo que la muestra fue de 124 personas.

### **5.4.1 Variables categóricas**

Se obtuvieron los siguientes datos en relación con las características de la muestra.

- Se encontró que el 87% de la población encuestada son hombres y sólo el 13% son mujeres.
- El 61% de los socios solo tiene educación primaria completa, el 16% no cuenta con ningún tipo de estudio y el 14% estudió hasta el nivel de secundaria.
- Respecto a las secciones a las que pertenecen los socios, en su mayoría (69%) se encuentran en la sección leche, debido al impacto de ésta en la cooperativa.

### **5.4.2 Variables de participación**

- El 50% de los socios encuestados aportan más de 200 litros a la semana. Entre las ventajas esta la reducción de sus costos de transporte y se ha eliminado la posibilidad de desperdicios por causas de refrigeración en el traslado.
- El 16% de los socios encuestados de la sección agrícola aportan más de 80 toneladas de granos anualmente, siendo esta la mayor escala de la encuesta.

- A pesar de que el 65% de los encuestados son de la sección leche, sólo el 15% de ellos participan en la sección cría donde sólo el 9% tienen de una a cinco vaquillas en la sección cría, lo que significa una baja participación de los socios en esta sección.
- En relación con la participación en asambleas, el 92% de los socios asisten a ellas y el 91% emiten su voto, lo que significa un alto índice de votación.
- El 50% de los socios encuestados cuentan con sólo un certificado, mientras que el 36% cuentan hasta con cinco certificados.

### 5.4.3 Variables motivos de ingreso

Las razones que motivaron a los socios a ingresar se reflejan en la tabla 10:

Tabla 10. Motivos de ingreso a PROLEA

MOTIVOS DE INGRESO												
Frecuencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Totalmente desacuerdo	41	39	35	23	11	11	9	8	17	26	20	4
Desacuerdo	15	11	22	14	3	6	8	5	9	16	7	6
Ni acuerdo ni en desacuerdo	19	26	19	14	15	15	16	19	17	16	12	9
De acuerdo	34	31	34	41	58	53	53	55	47	39	48	46
Totalmente de acuerdo	15	17	14	32	37	39	38	37	34	27	37	59
Total	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

1	MI PRESTBAN	PRESTAMOS BANCARIOS
2	MI PRESTGOB	PRESTAMOS DEL GOBIERNO
3	MI FISCAL	VENTAJAS FISCALES
4	MI MAQ	ACCESO A MAQUINARIA
5	MI COSTOS	REDUCCIÓN DE COSTOS
6	MI RIESGOS	REDUCCIÓN DE RIESGOS
7	MI TIEMPOS	REDUCCIÓN DE TIEMPO
8	MI CALIDAD	MAYOR CALIDAD DEL PRODUCTO
9	MI PRODUCCIÓN	NUEVOS MERCADOS
10	MI DIVERSIFICACIÓN	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN
11	MI PRESTIGIO	MAYOR PRESTIGIO
12	MI BENEFICIOS	BENEFICIOS PROPIOS

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 10 los socios ingresaron a la cooperativa principalmente para obtener beneficios tecnológicos y estratégicos, la mayoría no entró a ella por motivos financieros. Por un lado, los motivos de ingreso: financieros se midieron con los ítems marcados con los números 1, 2 y 3; los tecnológicos se midieron con el ítem correspondiente al número 4 y los estratégicos con los ítems: 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11. El ítem número 12 se elige si los socios ingresaron a la cooperativa por el deseo de obtener beneficios de manera individual y no por el bien común.

### 5.4.4 Variables motivos de permanencia

Los motivos que han hecho que los socios permanezcan en la cooperativa son:

Tabla 11. Motivos de permanencia de los socios en PROLEA

MOTIVOS DE PERMANENCIA															
Frecuencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Totalmente desacuerdo	25	31	39	19	10	8	11	7	27	31	11	4	1	6	4
Desacuerdo	11	12	7	5	6	6	5	5	13	11	5	4	2	7	9
Ni acuerdo ni en desacuerdo	18	18	14	10	17	12	16	24	19	24	18	11	8	18	16
De acuerdo	53	47	52	48	49	48	56	42	37	30	29	42	31	31	41
Totalmente de acuerdo	17	16	12	42	42	50	36	46	28	28	61	63	82	62	54
Total	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

1	MP PRESTBAN	PRESTAMOS BANCARIOS
2	MP PRESTGOB	PRESTAMOS DEL GOBIERNO
3	MP FISCAL	VENTAJAS FISCALES
4	MP MAQ	ACCESO A MAQUINARIA
5	MP COSTOS	REDUCCIÓN DE COSTOS
6	MP RIESGOS	REDUCCIÓN DE RIESGOS
7	MP TIEMPOS	REDUCCIÓN DE TIEMPO
8	MP CALIDAD	MAYOR CALIDAD DEL PRODUCTO
9	MP PRODUCCIÓN	NUEVOS MERCADOS
10	MP DIVERSIFICACIÓN	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN
11	MP PRESTIGIO	MAYOR PRESTIGIO
12	MP SOLIDARIDAD	GRADO DE SOLIDARIDAD
13	MP BIENCOOP	BIENESTAR DE LA COOPERATIVA
14	MP CONFIANZA DIR	CONFIANZA EN EL DIRECTOR
15	MP CONFIANZA SOC	CONFIANZA EN LOS SOCIOS

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, la tabla 11 los ítems 1, 2 y 3 representan los motivos de permanencia financieros, el ítem 4 se refiere a los motivos de permanencia tecnológicos y los ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 representan los motivos de permanencia estratégicos; los ítems 12 y 13 tienen la finalidad de conocer un sentimiento de solidaridad y bienestar común, siendo este positivo.

#### 5.4.5 Nivel de tecnología

- El 28% afirmaron contar con maquinaria de una antigüedad de cero a tres años, mientras que el 20% con una maquinaria con antigüedad de cuatro a seis años.
- El 70% de los encuestados mencionan contar con una producción altamente tecnificada.

#### 5.5 Resultados obtenidos mediante el modelo probit ordenado

El modelo que aquí se presenta se usó la variable dependiente **votos en asambleas**, la regresión presenta una pseudo  $R^2$  de **.1864**. Esto muestra la capacidad explicativa del modelo, que en este caso es de 19%, el cual se considera como un porcentaje aceptable. En cambio la  $\chi^2$  del modelo que permite conocer la significancia conjunta de las variables, está representada por un **38.14**. La función de máxima verosimilitud o de densidad conjunta de los residuos del modelo estimado es de **-83.237**.

Una vez analizadas las medidas de bondad del modelo, se continúa con la explicación de variables independientes que resultaron significativas con un 95% de confianza. Primero se observa la variable MIF (motivos de ingreso financieros) no resulta significativa para este modelo, lo mismo pasa con la variable MIT (motivos de ingreso tecnológicos). Este comportamiento puede deberse a los diferentes canales que crean la motivación de ingreso en los cooperativistas y la participación que ejercen en el voto en asambleas. Un resultado que es importante resaltar es el de la variable MIE (motivos de ingreso estratégicos), pues resultó una variable significativa pero con valor Z negativo de **-2.22**, lo cual indica que desincentiva la participación lo que puede ser resultado del poco sentido de solidaridad existente en el momento de ingreso.

En seguida se analizaran los motivos que los socios han tenido para permanecer en la cooperativa. En la regresión la variable MPT no resulta significativa. Las variables significativas son MPF, con un valor Z de **1.93**, y MPE, con un valor de Z de **3.32**, lo que muestra la relación positiva existente entre estos motivos de permanencia y la participación en los votos emitidos en las asambleas.

Tabla 12. Regresión de la variable dependiente votos en asambleas

				OBSERVACIONES		124
				LR chi2(12)		38.14
				Prob > chi2		0.0001
Log likelihood		-83.23701		Pseudo R2		0.1864
PART2	COEFICIENTE	ERROR ESTANDAR	Z	P>Z	(INTERVALO DE CONFIANZA AL 95%)	
MIF	0.1118056	0.1366006	0.82	0.413	-0.1559266	0.3795379
MIT	-0.01847	0.1312854	-0.14	0.888	-0.2757846	0.2388446
MIE	-0.4274124	0.192672	-2.22	0.027	-0.8050427	-0.0497821
MPF	0.2732651	0.1413993	1.93	0.053	-0.0038724	0.5504026
MPT	0.0404635	0.1285566	0.31	0.753	-0.2115029	0.2924298
MPE	0.6182517	0.1859859	3.32	0.001	0.2537261	0.9827772
EDAD	0.0707732	0.0662437	1.07	0.285	-0.0590621	0.2006084
EDAD2	-0.0007826	0.0006632	-1.18	0.238	-0.0020825	0.0005172
ANTIGÜEDAD	0.1002968	0.1166502	0.86	0.39	-0.1283335	0.328927
ANTIGÜEDAD2	-0.0045457	0.0045583	-1	0.319	-0.0134797	0.0043883
EXPERIENCIA	-0.0297333	0.0367892	-0.81	0.419	-0.1018389	0.0423723
EXPERIENCIA2	0.0008039	0.00056	1.44	0.151	-0.0002937	0.0019014
/cut1	1.138955	1.393287			-1.591837	3.869748
/cut2	1.302107	1.387444			-1.417233	4.021447
/cut3	1.978621	1.39209			-0.7498254	4.707068
/cut4	2.950344	1.410039			0.1867175	5.71397

Fuente: Elaboración propia con STATA.

La tabla 13 muestra los efectos marginales en las probabilidades de cada uno de los niveles de participación, por lo que se puede observar los incrementos o decrementos que hay de un nivel a otro, en relación con la probabilidad de participar de un nivel en escala de 1 a 5.

Tabla 13. Efectos marginales de la regresión

NIVELES DE PARTICIPACIÓN					
VARIABLE	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
MIF	-0.0016268	-0.000816	-0.0074806	-0.023441	0.0333644
MIT	0.0002687	0.0001348	0.0012358	0.0038724	-0.0055117
MIE	0.006219	0.0031196	0.0285968	0.0896105	-0.1275458
MPF	-0.0039761	-0.0019945	-0.0182833	-0.0572922	0.0815461
MPT	-0.0005888	-0.0002953	-0.0027073	-0.0084835	0.0120749
MPE	-0.0089957	-0.0045125	-0.0413653	-0.1296215	0.1844949
EDAD	-0.0010298	-0.0005166	-0.0047352	-0.0148382	0.0211197
EDAD2	0.0000114	5.71E-06	0.0000524	0.0001641	-0.0002336
ANTIGÜEDAD	-0.0014593	-0.000732	-0.0067105	-0.021028	0.0299299
ANTIGÜEDAD2	0.0000661	0.0000332	0.0003041	0.000953	-0.0013565
EXPERIENCIA	0.0004326	0.000217	0.0019894	0.0062338	-0.0088728
EXPERIENCIA2	-0.0000117	-5.87E-06	-0.0000538	-0.0001685	0.0002399

Fuente: Elaboración propia con STATA.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Mediante el análisis de resultados se obtuvo, con respecto a la pregunta general de esta investigación, que la influencia de la motivación en la decisión del socio de participar activamente en la cooperativa está dada por la satisfacción que obtiene al cumplir los objetivos que perseguía al ingresar a la cooperativa. Siendo los motivos más importantes que impulsaron a los socios a participar en la alianza de cooperación los motivos de ingreso tecnológico y estratégicos, mientras que los financieros no fueron un motivo importante de ingreso.

Mediante el análisis econométrico se pudo conocer que los motivos de ingreso y los motivos de permanencia no afectan de igual manera la participación activa del socio en la cooperativa. Sin embargo, los motivos de permanencia tecnológicos y estratégicos sí tuvieron un impacto en la participación activa del socio. En cuanto a la contrastación de hipótesis general de esta investigación, se tiene que no se rechaza.

$H_0 \rightarrow$  No se rechaza porque la motivación generada por los beneficios obtenidos ha permitido que los socios se mantengan motivados, lo cual impacta positivamente en la decisión de participar activamente en la organización.

Por su parte, las hipótesis específicas de esta investigación se contrastan de la siguiente manera:

***H<sub>0</sub> (1).*** No se rechaza esta hipótesis porque los socios de la cooperativa coinciden en que sus principales motivos para ingresar fueron de tipo estratégico, en segunda instancia por los tecnológicos y en menor medida por los financieros.

***H<sub>0</sub> (2).*** No se rechaza la hipótesis porque efectivamente, los principales motivos para que los socios de la cooperativa decidan permanecer en ella son de tipo tecnológico, estratégico y financiero.

***H<sub>0</sub> (3).*** Se rechaza esta hipótesis porque los motivos de ingreso no tienen relación con la decisión de participar en la cooperativa. Se puede deber a que al ingresar los socios en la cooperativa lo hacen por motivos individualistas.

Algunas de las recomendaciones que este estudio puede hacer es la creación de cooperativas como instrumentos importantes para impulsar proyectos de desarrollo rural, sobre todo en regiones poco favorecidas y con desventajas en cuanto a su entorno geográfico. La cooperativa es una organización alternativa que puede mejorar el desempeño del campo jalisciense siempre y cuando cuente con estrategias que le permitan lograr un adecuado desempeño. Mediante el logro de objetivos planteados por los socios es posible generar un impacto en la motivación adquirida a lo largo del acuerdo de cooperación, la cual influirá en su participación activa en la cooperativa, fomentando así un mejor desempeño.

## **7. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

Arcas Lario, N. y J. L. Manuera, (s.f.) “El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria” en *Distribución y Consumo*. Número 42.

- Arcas Lario N. y J. L. Manuera, (2002) “Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios” en *REVESCO*. Número 76, pp. 7-25.
- Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jones, D. C. y S. C. Amith, (1992) “Labor-managed cooperatives and private firms in north central Italy: An empirical comparison” en *Industrial and Labor Relations Review*. Número de volumen 46, número 1, pp.103-118.
- Cabrer, B.; Sancho Pérez, A. y G. Serrano, (2001) *Microeconometría y decisión*. Madrid, Pirámide.
- Florkowski, W. (1987) “The organizational impact of profit sharing” en *The Academy of Management Review*. Número de volumen 12, número 4, pp 622-636.
- Gujarati, N., (2006) *Econometría*. Cuarta edición. México, McGraw – Hill.
- Guzmán F. J., (2005) *Los efectos de la ley de ahorro y crédito popular y el problema del gobierno corporativo de las cooperativas de ahorro y crédito popular: El caso de la caja popular Agustín de Iturbide S.C de R.L*. Tesis de maestría en negocios y estudios económicos. Guadalajara, CUCEA, Universidad de Guadalajara.
- Herrera, J. C. y N. E. Pimienta, (1997) *La nueva empresa cooperativa, Estado, sociedad y economía solidaria coopera para competir*. Buenos Aires, Macchi Grupo Editor.
- Latham, G. P.; Winters, D. C. y E. A. Locke, (1994) “Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study” en *Journal of Organizational Behavior*. Número 15, pp. 49-63.
- Licón, B. E., (2011), *Identificación de factores internos que contribuyen al éxito de una cooperativa. Caso: Corporativo Cooperativo Mondragón*. Tesis de maestría en relaciones económicas internacionales y cooperación. Guadalajara, CUCEA, Universidad de Guadalajara.
- Miller, K. I. y P. R. Monge, (1986) “Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review” en *The Academy of Management Journal*. Número de volumen 29, número 4, pp. 727-753.
- Molina, E.; Acuña, E.; Bras, A. y M. Bucheli, (2008) “Crisis del mundo actual y el paradigma de la ventaja cooperativa” en *Revista UNICOOP*. Número de volumen 6, número 1.
- Montes, G., (2009) *La administración cooperativa, valores, política y poder en la gestión cooperativista: Estudio de caso de un híbrido organizacional uruguayo*. Montevideo, Fundación de cultura universitaria.
- Montoro, M. A. y E. M. Mora, (2005) “Medidas del rendimiento en las relaciones cooperativas: el efecto del cumplimiento de los objetivos en el grado de satisfacción de los socios” en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Número de volumen 19, número 1, pp.147-164.
- Mozas, A. y J. Moyano, (2005) “Cultura cooperativa y eficiencia empresarial; Una contrastación en el cooperativismo oleícola” en *REVESCO*. Número 85, pp.41-60.

- Silva, L. D. y P. Salanek, (2009) “Capital social y cooperativismo agropecuario: una evaluación del funcionamiento de la cooperativa COPACOL/Paraná/Brasil” en *REDALYC*. Número de volumen XV, número 1, pp.50-67.
- Vargas, A. y E. García, (2003) “La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias, perspectiva de los directores – gerentes de las provincias de Huelva y Jaén” en *Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*. Número 46, pp.85-116.
- White, J. K. y R. A. Ruh, (1973) “Effects of personal values on the relationship between participation and job attitudes” en *Administrative Science Quarterly*. Número de volumen 18, número 4, pp.506-514.
- Wooldridge, J., (2002) *Econometric analysis of cross section and panel data*. Massachusetts, MIT Press.
- Yacuzzi, E., (2005) *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA.
- 2.1. Yin, R. K., (2003) Case study research: design and methods. Tercera edición. Estados Unidos de América, Sage Publications, Thousand Oaks.**

## **7.1 FUENTES ELECTRÓNICAS**

- Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo IMDECOOP, (2011), disponible en: <http://www.imdecoop.coop/informacion.php> [Accesado el 14 de mayo de 2011].
- FAO, (2011), disponible en: <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>. [Accesado el 3 de agosto de 2011].
- Naciones Unidas, (2009), disponible en: <http://www.copacgva.org/publications/un/a64132s.pdf>. [Accesado el 19 de mayo de 2011].