



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
JURÍDICAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, CONTABILIDAD Y SOCIOLOGÍA**

TESIS DOCTORAL

**LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD
COOPERATIVA ALMAZARERA ANDALUZA:
UN ENFOQUE DE AGENCIA**

**PRESENTADA POR:
ELÍA GARCÍA MARTÍ**

**DIRIGIDA POR:
DRA. DÑA. M^a JESÚS HERNÁNDEZ ORTIZ**

JAÉN, 5 DE MAYO DE 2000

ISBN 84-8439-075-6



LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA ALMAZARERA ANDALUZA: UN ENFOQUE DE AGENCIA

García Martí

Elía

I.S.B.N 84-8439-075-6

Centro Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Departamento Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología





Nombre y apellidos del autor

Apellidos **GARCÍA MARTÍ**

Nombre **ELÍA**

Título de la Tesis Doctoral

**LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA
ALMAZARERA ANDALUZA: UN ENFOQUE DE AGENCIA**

Fecha de lectura

5 DE MAYO DE 2000

Centro y Departamento en que fue realizada la lectura

Centro **Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas**

Departamento **Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología**

Composición del Tribunal / Dirección de la tesis

Dirección de la Tesis **Dra. D^a. M^a Jesús Hernández Ortiz**

Presidente/a del Tribunal **Dr. D. Carlos García-Gutiérrez Fernández**

Vocales

Dr. D. José Rodríguez Rodríguez

Dr. D. Alfonso Vargas Sánchez

Dra. D^a Paloma Bel Durán

Secretario/a **Dr. D. Juan de la Poza Pérez**

Calificación obtenida

SOBRESALIENTE CUM LAUDE POR UNANIMIDAD

Resumen:

En el contexto actual, las almazaras cooperativas representan una fuente de recursos y de trabajo para la Comunidad Autónoma Andaluza, pero su organización no está adaptada al entorno en el que están inmersas. Dicho entorno se caracteriza por su dinamismo y turbulencia, por lo que es necesaria una gestión profesionalizada para todo tipo de empresa. En la sociedad cooperativa almazarera andaluza, no existen en la mayoría de las ocasiones socios con una formación suficiente y específica para llevar a cabo esta labor, lo que supone la necesidad de contratar a alguien con conocimientos adecuados para hacer frente a esta realidad.

En este trabajo, se trata de estudiar las características de la dirección y gestión existentes en la almazara cooperativa andaluza, lo que pone de manifiesto la necesidad de profesionales al frente de las mismas. Asimismo, se intenta identificar el proceso seguido para realizar la selección de los directivos profesionales y las características buscadas en éstos.

Todo ello con la finalidad de buscar el mantenimiento de la competitividad de la sociedad cooperativa almazarera andaluza.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CONTABILIDAD Y
SOCIOLOGÍA**

**LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD
COOPERATIVA ALMAZARERA ANDALUZA: UN
ENFOQUE DE AGENCIA**

Tesis Doctoral presentada por:

ELIA GARCÍA MARTÍ

Dirigida por:

Dra. D^a. MARIA JESÚS HERNÁNDEZ ORTIZ

Jaén, 2000

A mi madre

AGRADECIMIENTOS

Es imposible la realización de un trabajo de investigación como este, que requiere tiempo y esfuerzo, sin la ayuda de otras personas. A todas ellas, que de un modo u otro han colaborado en la realización de esta Tesis Doctoral, quiero dejar constancia de mi agradecimiento, en especial quiero poner de manifiesto mi agradecimiento a algunas de ellas, así como a las instituciones de las cuales he recibido una contribución más significativa.

En primer lugar, quiero mostrar mi agradecimiento hacia las gentes del mundo cooperativo oleícola andaluz, por el interés que mostraron en ofrecerme la información que solicitaba, además me acogieron en sus almazaras y algunos en sus propias explotaciones, de todos ellos obtuve un trato respetuoso y cariñoso. Espero que, como compensación a sus esfuerzos, encuentren en este trabajo respuesta a algunos de los problemas que se les plantean.

De igual modo quiero mostrar mi agradecimiento a todos y cada uno de mis compañeros/as del Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología, que me han ayudado a llevar a cabo esta Tesis Doctoral con sus consejos y apoyos. De manera particular quiero mostrar mi gratitud, por su ayuda Sergio, Olga, Manuel Carlos, Felix-Ángel, M^a Teresa, M^a del Carmen Moreno, Juan, Manuel Aranda, Lucas y Adoración.

En particular, quiero mostrar mi agradecimiento a la profesora Doctora D^a. M^a Jesús Hernández Ortiz, directora de esta Tesis, que además de su amistad, me ha prestado su apoyo incondicional y su magisterio. Sus críticas, consejos prácticos y sugerencias, me han permitido encauzar la investigación de forma correcta.

No quiero olvidarme de mi familia y de Antonio, por su ayuda, sus consejos y su apoyo moral cuando lo he necesitado, y los sacrificios que les ha supuesto a ellos, por lo que les estaré siempre agradecida.

Finalmente quiero elevar mi último agradecimiento a los miembros de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, donde ya hace algún tiempo me incorporé como investigadora, y en la que he encontrado amigos más que compañeros, que siempre me han transmitido palabras de aliento que fueron para mí un constante estímulo.

Por último, dado que todo trabajo humano puede y debe ser mejorado, agradecería a los futuros lectores que me hicieran llegar sus correcciones y críticas, reclamando para mí cualquier posible fallo u error que pueda contener este estudio y que espero poder subsanar en el futuro.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1.- Antecedentes y motivos	1
1.2.- Estado actual de la cuestión	8
1.2.1.- Estudios realizados en economía oleícola sobre el cooperativismo oleícola	9
1.2.2.- Aproximación al problema a estudiar.....	14
1.3.- Estructura de la investigación	20
1.4.- Aspectos formales	23
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	25
2.1.- Objetivos de la investigación	25
2.2.- Temas de interés	27
2.3.- Instrumentos de medida	30
2.3.1.- La investigación cualitativa en el ámbito de la organización	32
2.3.1.1.-El estudio de casos como estrategia de investigación	36
2.4.- Metodología	45
2.4.1.- Sujetos del estudio	45
2.4.2.- Procedimiento a seguir.....	49
2.5.- Análisis de los datos	52
2.6.- Control del estudio	53

CAPÍTULO 3: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE SOCIEDAD COOPERATIVA.....	59
3.1.- Carácter dual de la sociedad cooperativa.....	60
3.2.- El concepto de sociedad cooperativa según distintos puntos de vista.....	61
3.2.1.- Comentarios a las definiciones de sociedad cooperativa	65
3.3.- La cooperación como base de la sociedad cooperativa	66
3.4.- Valores cooperativos	67
3.5.- Principios que rigen la sociedad cooperativa.....	69
3.6.- Características actuales de la sociedad cooperativa	71
3.7.- El socio cooperativo.....	73
3.8.- Tipología de las sociedades cooperativas	75
3.9.- La sociedad cooperativa agraria.....	79
3.9.1.- Aparición de las sociedades cooperativas agrarias.....	79
3.9.2.- Evolución de la sociedad cooperativa agraria en España.....	80
3.9.3.- Características actuales de las sociedades cooperativas agrarias andaluzas	82
 CAPÍTULO 4: LA SOCIEDAD COOPERATIVA ALMAZARERA ANDALUZA.....	 85
4.1.- Proceso de formación de las almazaras cooperativas andaluzas	85
4.2.- Los principios cooperativos en las sociedades cooperativas almazareras	88
4.2.1.- Principio de puerta abierta.....	89
4.2.2.- El principio de gestión democrática en la toma de decisiones.....	91

4.2.3.- El principio de participación económica de los socios.....	93
4.2.4.- El principio de autonomía e independencia.....	94
4.2.5.- El principio de educación, formación e información	96
4.2.6.- El principio de la intercooperación.....	97
4.2.7.- El principio de interés por la comunidad.....	98
4.3.- El socio de las almazaras cooperativas andaluzas estudiadas	101
4.4.- Entorno de la sociedad cooperativa almazarera andaluza	103
CAPÍTULO 5: OBJETIVOS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA.....	105
5.1.- Objetivos de los socios	105
5.2.- Objetivos de la sociedad cooperativa almazarera	109
5.2.1.- Discusión en torno a la maximización del beneficio en las sociedades cooperativas.....	111
5.2.2.- Objetivos económicos.....	116
5.2.3.- Objetivos socioeconómicos	119
CAPÍTULO 6: TOMA DE DECISIONES EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA.....	123
6.1.- Flujos de información-decisión en la almazara cooperativa	123
6.2.- La participación en la toma de decisiones	126
6.3.- Estructura organizativa de la sociedad cooperativa.....	130
6.3.1.- La asamblea general.....	131
6.3.2.- El consejo rector.....	135
6.3.3.- Los interventores de cuentas	141
6.3.4.- Otros comités y comisiones.....	143

6.3.5.- El consejo de dirección.....	143
6.3.6.- El directivo.....	144

CAPÍTULO 7: RELACIÓN DE AGENCIA EN LA ACTIVIDAD DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

ALMAZARERAS ANDALUZAS..... 149

7.1.- Características de la relación de agencia en la organización.....	149
7.2.- Relaciones contractuales en la sociedad cooperativa	161
7.2.1.- Marco de análisis de la sociedad cooperativa	163
7.2.2.- La sociedad cooperativa como nexo de contratos	165
7.2.3.- Perspectiva de agencia en las relaciones existentes en el seno de la sociedad cooperativa almazarera andaluza.....	166
7.2.3.1.- Información asimétrica	168
7.2.3.2.- Conflicto de intereses.....	170
7.2.3.3.- El problema del riesgo moral en las relaciones entre los socios en la almazara cooperativa	172
7.2.3.4.- El problema de la selección adversa en las relaciones entre los socios en la almazara cooperativa	178
7.2.3.5.- El problema del señalamiento en las relaciones entre los socios en la almazara cooperativa	181
7.2.3.6.- Mecanismos de control.....	185
7.2.3.6.1.- Análisis del rendimiento	186
7.2.3.6.2.- Participación	186

7.2.3.6.3.- Sistemas de información y comunicación	187
7.2.3.6.3.1.- Formación del socio.....	192
7.2.3.6.4.- Resultado de los mecanismos de control	194
7.2.3.7.- Sistemas de incentivos.....	196
7.2.4.- Costes de agencia.....	200
7.2.4.1.- Costes de control	201
7.2.4.2.- Costes de toma de decisión colectiva	210
7.2.4.3.- Costes de soportar el riesgo	219

CAPÍTULO 8: LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA ALMAZARERA ANDALUZA	223
8.1.- Características de la profesionalización en la dirección de la almazara cooperativa andaluza	224
8.2.- La necesidad de la profesionalización en la sociedad cooperativa almazarera andaluza	226
8.3.- Delegación de autoridad en el gestor profesional.....	230
8.4.- Una perspectiva de agencia sobre la profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza	238
8.4.1.- El problema del riesgo moral en las relaciones entre el consejo rector y el directivo profesional en la almazara cooperativa	243
8.4.2.- El problema de la selección adversa en las relaciones entre el consejo rector y el directivo profesional en la almazara cooperativa	245
8.4.3.- El problema del señalamiento en las relaciones entre el consejo rector y el directivo profesional en la almazara cooperativa	248

8.5.- La profesionalización de la sociedad cooperativa y el problema de agencia	251
8.5.1.- Sistemas de incentivos	255
8.5.2.- Mecanismos de control	257
8.6.- Costes de agencia	260
8.6.1.- Costes de control	261
8.6.2.- Costes de garantía.....	262
8.6.3.- Pérdida residual	265
8.7.- Formación de los directivos	267
8.8.- Características de la dirección profesional según el ciclo de vida de la sociedad cooperativa.....	273
CAPÍTULO 9: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	277
BIBLIOGRAFÍA.....	311
Anexo I: Entrevista realizada a los miembros de las almazaras cooperativas andaluzas estudiadas.....	347
Anexo II: Características de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas estudiadas.....	351

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Distribución de los casos seleccionados.....	47
Cuadro 2.2 Distribución de los individuos entrevistados	48
Cuadro 3.1 La sociedad cooperativa: fórmula jurídica.....	62
Cuadro 3.2 Las sociedades cooperativas agrarias en las distintas legislaciones en materia de cooperativas	77
Cuadro 6.1 El principio democrático en la toma de decisiones en las distintas legislaciones.....	124
Cuadro 6.2 Proceso de toma de decisiones.....	125
Cuadro 6.3 Estructura organizativa de una almazara cooperativa	127

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En la parte introductoria de esta tesis doctoral se pretende realizar una aproximación al tema de investigación elegido para la realización de la misma, exponiendo cuales son los objetivos de la investigación, el estado de la cuestión existente, las hipótesis de partida del trabajo y la metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación. Del mismo modo, se va a intentar mostrar el proceso de formación de la autora de este trabajo y las razones que nos llevaron a realizar la elección de este tema y el desarrollo del mismo. Para finalizar, se expondrá la estructura de la investigación y algunos aspectos formales y necesarios para la realización de esta tesis doctoral.

1.1.- Antecedentes y motivos

Esta tesis es la culminación de un ciclo de formación e investigación que inicié en 1996 cuando el Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén organizó el Programa de Doctorado denominado “Investigación y métodos para la gestión de organizaciones”.

A lo largo de los dos cursos académicos en que se desarrolló el programa de doctorado expuesto con antelación, 1996-1997 y 1997-1998, los alumnos que tuvimos la fortuna de asistir al mismo pudimos acercarnos a muchos temas de indudable interés y actualidad en los seminarios que allí se realizaron. Tras la elaboración de diferentes trabajos de investigación, ya me planteé que si algún día realizaba la tesis doctoral sería sobre algún tema de interés para la zona geográfica en la que me encontraba localizada.

La realización de una tesis doctoral constituye un desafío a la capacidad investigadora del doctorando. La dedicación y esfuerzo que su elaboración requiere supone, como apunta Sierra (1988: 115), dos objetivos: la formación del candidato y una aportación considerable al esclarecimiento de alguna cuestión interesante.

Una vez terminados los cursos de doctorado y obtenido el certificado de suficiencia investigadora, le expuse a la profesora Doña María Jesús Hernández Ortiz, Titular de Universidad del Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén, que fuese ella quien me dirigiese la tesis doctoral, propuesta que aceptó y para la que sólo puedo expresar mi profundo agradecimiento.

Cuando la profesora Hernández aceptó dirigirme la tesis doctoral, le comenté mi interés por realizar un trabajo de investigación sobre una de las formas organizativas de mayor importancia para la economía jiennense, la sociedad cooperativa, y la problemática existente en torno a la misma. De este modo, la profesora Hernández estimó oportuno el estudio de los procesos de información, decisión y acción desarrollados en el interior de estas organizaciones, así como la posibilidad de realizar una transición hacia la necesaria

profesionalización de la dirección de las mismas, para seguir siendo competitivas en el entorno en el que se encuentran inmersas.

Entre las razones que nos llevaron a escoger este sector como objeto de estudio, se encuentran la existencia de una línea de investigación sobre sociedades cooperativas almazareras en el Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología, al que me había incorporado en 1996. Además, de todos es conocida la enorme importancia del sector oleícola en la provincia de Jaén, desde el punto de vista económico, social y de las características culturales que supone para la zona.

De este modo, podemos observar el papel protagonista del sector del olivar y del aceite de oliva en el desarrollo socioeconómico de Jaén, debido a que la comunidad autónoma andaluza cuenta con 1.379.800 hectáreas de olivar (MAPA, 1998), que representan en torno al 61% de la superficie española, la cual se estima en 2.271.900 hectáreas. Asimismo, las últimas estimaciones (MAPA, 1998) sitúan la producción media para el periodo 1995-1997 en 622.700 Tm. de aceite. De este modo, Andalucía, con más del 80% de la producción nacional de aceituna de almazara y de aceite de oliva, ocupa el primer lugar de las comunidades autónomas españolas.

Por tanto, el olivar se considera una rama estratégica en Andalucía, pues aporta más de la cuarta parte de la producción mundial de aceite de oliva. La importancia del sector en la agricultura y la economía andaluza da idea que en 1993 supuso el 23% de la producción final agraria andaluza, equivalente a 173.562 millones de pesetas.

Además de su importancia económica, los aspectos sociales, medioambientales y culturales contribuyen a la consideración del olivar y del aceite de oliva como un sector estratégico para la comunidad autónoma andaluza. De esta manera y ante las nuevas funciones que la sociedad le demanda al medio rural, el olivar andaluz ha de concebirse como un sector que satisface necesidades de carácter medioambiental, de ordenación del territorio, de equilibrio social y de defensa de la explotación familiar.

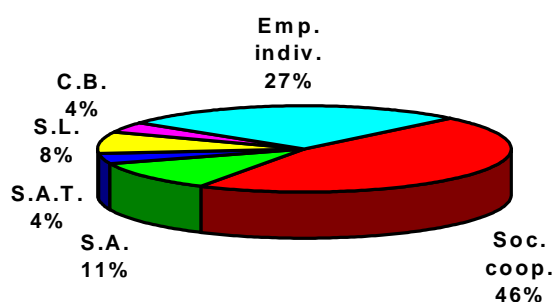
Tras la exposición de los motivos que nos llevaron a la elección de la sociedad cooperativa almazarera andaluza como base de nuestra investigación, se va a intentar delimitar el problema a estudiar, a través de la enunciación de lo que intentamos conocer respecto a su estructura organizativa, delimitando de este modo el campo científico al que se refiere esta tesis doctoral.

En este sentido, la mayor participación del sector productor del aceite de oliva virgen en la comercialización de sus productos viene apuntándose, en la literatura sobre economía oleícola, como el pilar fundamental sobre el que ha de edificarse la necesaria e inevitable modernización del olivar y del sector oleícola. El argumento esgrimido para situar a la comercialización como la piedra angular de desarrollo del sector, es que la escasa participación de los productores de aceite de oliva virgen en la misma se traduce en la pérdida del valor añadido que generan las funciones y servicios de la comercialización y, consecuentemente, en una menor renta para los productores (Mozas, 1998: 36).

Hay que destacar la escasa presencia del sector productor de aceite de oliva virgen en los circuitos comerciales, lo cual llama aún más la atención si tenemos en cuenta el alto grado de asociacionismo

existente en el sector, pues aunque las sociedades cooperativas almazareras andaluzas dominen la producción, no tienen un peso en el mercado que se aproxime a su potencial de producción. Si traducimos este hecho en datos¹, podemos observar que del total de las almazaras existentes en la comunidad autónoma andaluza (860), el 46% tienen la forma jurídica de sociedad cooperativa, el resto se reparte entre sociedades anónimas (11%), sociedades agrarias de transformación (4%), sociedades limitadas (8%), comunidades de bienes (4%) y empresarios individuales (27%).

Gráfico 1



Como muestra el gráfico, este tipo de organización tiene gran protagonismo en la cadena agroalimentaria de los aceites de oliva, determinando su comportamiento, en gran medida, el devenir del sector oleícola de la comunidad autónoma y de la economía de dicha comunidad.

Por lo tanto, el hecho de adoptar a la sociedad cooperativa como objeto de investigación, dejando al margen otro tipo de organizaciones, obedece a diferentes razones entre las que se encuentra la realidad de que las almazaras cooperativas constituyen el cuerpo y alma del sector

¹ JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE TRABAJO (1996): Censo de sociedades cooperativas andaluzas y SAL de Andalucía. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Sevilla.

productor oleícola andaluz, concentrándose en estas organizaciones la mayoría de los olivicultores, de la aceituna molturada y del aceite producido. Además, su importancia en los mercados de origen es tal que la forma en que se vende el aceite en la actualidad es causa de la actividad que desarrollan estas organizaciones, configurándose, de esta forma, como barómetros de las transacciones en el mercado. Asimismo, el interés del sector cooperativo oleícola para las administraciones públicas es grande, consultando a éste antes de tomar decisiones que comprometan al sector, pues la magnitud de las repercusiones de cualquier cambio apoyado por gran parte de las almazaras cooperativas, se transmite a lo largo de toda la cadena agroalimentaria del aceite de oliva. Por último, toda formulación o guía de actuación planteada sobre la comercialización de aceites de oliva debe realizarse teniendo en mente a estas organizaciones y considerando sus particularidades, pues, en definitiva, constituyen el grueso del colectivo que debe llevarla a cabo (Torres, 1997: 33).

Sin embargo, el funcionamiento comercial del sector cooperativo dista mucho de ser el adecuado. Entre las causas que la literatura sobre economía y cooperativismo oleícola exponen para explicar este comportamiento freno del desarrollo del sector y de la economía, se encuentran la ausencia de una gestión profesional, la rigidez en el mecanismo de toma de decisiones y una insuficiente mentalidad empresarial de los miembros que forman la organización.

Además, no se ha de olvidar la estrecha relación entre el funcionamiento del cooperativismo oleícola y el desarrollo del sector olivarero, al ser casi los mismos individuos los que asumen las tareas de olivareros y oleicultores. De este modo, al analizar la organización y el funcionamiento del cooperativismo oleícola, estamos analizando las

características de la organización y del funcionamiento del sector olivarero.

En este contexto, el objetivo que se persigue con este trabajo de investigación es analizar el funcionamiento y la organización interna de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas, el proceso por el cual se toman las decisiones, cómo se delega en otros o en el directivo profesional, en el caso de que exista, capacidad de actuación, es decir, los flujos de información-decisión existentes en el seno de la almazara cooperativa andaluza, así como las limitaciones y dificultades a las que se enfrentan este tipo de organizaciones en estos procesos. Todas estas cuestiones son de interés, pues constituyen la base que nos permitirá conocer el porqué del comportamiento de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas, que propician el traspaso de sus problemas a otros agentes sociales, como el mercado y, por tanto, al aplazamiento constante de decisiones de gran importancia como el avanzar hacia adelante en la cadena agroalimentaria. Además, este estudio nos permitirá identificar el punto en el que se encuentra el sector cooperativo olivarero andaluz en la actualidad con relación al entorno, el necesario proceso de profesionalización y la forma en que puede ser abordado, teniendo en cuenta las necesidades de los propietarios de la empresa.

Como conclusión, podemos afirmar que el esfuerzo de investigación realizado para elaborar esta tesis doctoral se fundamenta en una necesidad social existente en nuestro entorno, basada en la falta de competitividad de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas en relación con otras empresas a las que se enfrentan en el mercado.

1.2.- Estado actual de la cuestión

Al hacer un breve recorrido por los temas de estudio que ocupan la atención de aquéllos que analizan el olivar y el aceite de oliva, nos encontramos con investigaciones centradas en la calidad de los aceites de oliva, el valor nutricional y terapéutico de los aceites de oliva, el problema del alpechín y sus posibles vías de solución mediante sistemas de depuración y/o aprovechamiento, el olivar y el medioambiente, avances tecnológicos en el sector de los aceites de oliva, legislación sobre el sector y economía oleícola.

La cuestión que hoy en día despierta más interés es la comercialización de los aceites de oliva. Entre las cuestiones más estudiadas están los canales y agentes de comercialización, el comercio exterior, la promoción de los aceites de oliva y la dirección que deben tener las campañas de comunicación, el comercio interior y la demanda de aceites de oliva. En general, como elemento motor para desarrollar estas actividades, se suele proponer la integración de las sociedades cooperativas, a través de la constitución, por ejemplo, de estructuras de segundo grado, buscando la mejora del poder de negociación y la posibilidad de abordar procesos comerciales de cierta envergadura que las almazaras cooperativas de base no pueden realizar, por carecer de las capacidades o los recursos financieros necesarios.

Pero al encuadrarse este trabajo de investigación en el ámbito de la economía oleícola, será éste nuestro principal foco de atención y, en especial, los aspectos organizativos de la almazara cooperativa y su influencia sobre el comportamiento de la organización considerada como un todo, aspecto éste en el que existe un “gap” en materia de comportamiento organizativo, dejando escapar las posibilidades de

actuación que tiene la empresa cooperativa como forma jurídica especial, cuestión que ha despertado el interés de algunos investigadores que han percibido la necesidad de formular algunas proposiciones para la mejora de la gestión cooperativa, la formulación de líneas de actuación y el mantenimiento de los niveles de renta de los oleicultores, dando lugar a que la sociedad cooperativa almazarera siga siendo competitiva en un entorno complejo y liberalizado, realidad ésta que solo se podrá llevar a cabo a través de un proceso de profesionalización en la gestión de la almazara cooperativa.

1.2.1.- Estudios realizados en economía oleícola sobre el cooperativismo oleícola

El papel protagonista de la forma cooperativa en el sector del olivar y del aceite de oliva hace que las referencias al mismo, en mayor o menor medida, sean habituales en todos los trabajos realizados sobre el sector. Pero, a pesar de todo, los trabajos que se centran de forma más específica en el cooperativismo oleícola son escasos, no correspondiéndose con la importancia que éste tiene en la comunidad autónoma andaluza. En el conjunto de estudios realizado, hay que diferenciar los trabajos que se centran en el análisis de las sociedades cooperativas agrarias y aquéllos cuyo foco principal son las sociedades cooperativas oleícolas.

Haciendo un repaso de las investigaciones referidas a las sociedades cooperativas agrarias en general, hay que destacar dos que son fruto de una línea de investigación sobre el cooperativismo agrario en el Departamento de Dirección de Empresas y Marketing en la Universidad de Huelva. La primera en aparecer es la del profesor Carrasco (1993), galardonada con el premio Arco Iris a la Mejor Investigación Cooperativa. En este trabajo, el autor manifiesta los

problemas financieros a los que se enfrentan las sociedades cooperativas, haciendo un repaso a los principios cooperativos como base para afrontar los problemas del sector, así como la autofinanciación y el tratamiento de los excedentes para proponer un modelo de financiación apropiado ante la necesidad de las sociedades cooperativas agrarias de hacer inversiones que las conviertan en agroalimentarias. La segunda investigación realizada, y que merece ser destacada, es la del profesor Vargas (1995), en la que se defiende que la concentración empresarial y el asociacionismo son la clave para conseguir el desarrollo del cooperativismo agroalimentario.

Otro estudio en el que se aborda el cooperativismo agrario es el realizado en 1983 por los profesores Ceña Delgado, Pérez Yruela y Sevilla Guzmán, en el que se revisa la situación del cooperativismo agrario andaluz, dedicando a las sociedades cooperativas oleícolas, una atención especial por su importancia en Andalucía.

Finalmente, dentro de las investigaciones que hacen referencia al cooperativismo agrario podemos encontrar una obra que se enmarca en la línea de investigación que sobre el cooperativismo agrario se sigue en la Universidad de Valencia y cuyo autor, Vicente Caballer (1983), aborda la realidad cooperativa agraria española a través de un estudio de su función en el mercado, analizando las decisiones empresariales, los objetivos y estrategias, la financiación y su dimensión óptima. Otro de los estudios es el de Francisco Salinas (1987), quien hace un repaso de la situación del cooperativismo agrario español y mundial, realizando comparaciones entre las sociedades cooperativas, las sociedades agrarias de transformación y las sociedades anónimas. También hay que poner de manifiesto las aportaciones realizadas por Juliá (1991, 1993 y 1994), que realiza una descripción del cooperativismo agrario en el entorno en el que se

encuentra. El último de los trabajos a destacar es el de la profesora Bel (1997), quien realiza un estudio de los flujos financieros de las sociedades cooperativas agrarias y la posibilidad que éstas tienen de entrar en procesos de concentración empresarial.

Al referirnos a las investigaciones que tratan en exclusividad el cooperativismo oleícola, nos encontramos con el estudio realizado por López (1982), en cuya presentación expone que la agricultura asociativa es una de las vías para que los pequeños y medianos empresarios puedan superar la actual crisis de la olivicultura. Es de destacar la preocupación del autor por localizar y clasificar a las sociedades cooperativas por provincias y comarcas, debido a la escasa bibliografía existente con anterioridad, la necesidad de conocer la realidad del momento y las indicaciones que podían ser la base del desarrollo futuro del movimiento cooperativo. Además, presta una atención especial al funcionamiento de los órganos de dirección cooperativos, poniendo de manifiesto que las decisiones en la sociedad cooperativa son tomadas por los miembros del consejo rector, pues considera que las asambleas generales son un mero trámite. Destaca que en las almazaras cooperativas existe un sólo grupo que desde antiguo ejerce el poder personal en el consejo rector, el cual está formado por grandes, medianos y, en menor medida, pequeños agricultores (López, 1982: 129-153).

Otra de las obras a destacar en el cooperativismo oleícola es la publicada en 1991 por Domingo y Loma-Ossorio, en la que se estudian las almazaras cooperativas andaluzas. Este trabajo tenía la finalidad de conocer la gestión de las almazaras cooperativas para ofrecer soluciones a los problemas existentes en el sector. Entre los resultados del estudio, se mostró que los puestos administrativos existentes en las almazaras cooperativas no tenían formación suficiente para llevar a

cabo de manera eficiente su función en la organización. Asimismo, existía un rechazo generalizado hacia la figura del gerente, por lo que la gestión de la almazara cooperativa estaba en manos de los órganos democráticos (asamblea general y consejo rector). Además los socios no tenían una gran fidelidad hacia su sociedad cooperativa, pudiendo ser socio de más de una, lo que afectaba en gran medida a la organización. Por último, con relación a los interventores de cuentas que formaban el órgano de control, los autores afirmaban que, debido a su escasa formación, no desempeñaban su función adecuadamente, esto es, el control económico de la actividad que realizan sus gestores (Domingo y Loma-Ossorio, 1991: 85-118).

Para la provincia de Huelva, el profesor Vargas realiza un estudio en 1993 en el que parte de un recorrido por el sistema agroalimentario y la industria agroalimentaria en general, para centrar su trabajo en el sector almazarero cooperativo onubense y, tras realizar un análisis DAFO, concluye con una serie de recomendaciones estratégicas para la salida de la crisis en la que se encontraban las almazaras de toda la provincia.

Otro de los trabajos de esta línea es el de Pérez Rojas del año 1995, que se aproxima a la gestión cooperativa desde la contabilidad de las almazaras cooperativas de la provincia de Córdoba, en el que se abordan temas de organización cooperativa, aspectos ideológicos y sociológicos, delimitación de los grupos de poder en las sociedades cooperativas cordobesas, etc.

También hay que destacar los trabajos realizados por Hernández (1995 y 1999) en los que se muestra una experiencia en el asociacionismo agrario en la industria del aceite de oliva de Jaén y las posibilidades de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas

de influir en el mercado a través de los acuerdos de cooperación, respectivamente. Por último, en el trabajo de Fuentes (1999), se describen las características actuales de las empresas agrarias andaluzas de cereal y olivar, así como sus perspectivas futuras.

Entre los estudios más recientes dedicados a sociedades cooperativas oleícolas se encuentran dos tesis doctorales, defendidas en la Universidad de Jaén y galardonadas con diferentes premios de investigación. En primer lugar, se encuentra el trabajo del profesor Torres (1997) que lleva a cabo un estudio del mercado en origen jiennense del aceite de oliva, desde el punto de vista de la comercialización. Dicho trabajo fue galardonado con el premio de Investigación Agraria y Medioambiental 1997, concedido por el Instituto de Estudios Giennenses. En segundo lugar, está el trabajo de la profesora Mozas (1998), en el que la autora hace una descripción de la organización interna de las almazaras cooperativas jiennenses, basándose en una encuesta que dirigió a las sociedades cooperativas oleícolas de la provincia de Jaén. La importancia de esta investigación reside en que realiza una descripción pormenorizada de la realidad existente en el sector cooperativo olivarero jiennense, poniendo de manifiesto la escasa profesionalización del sector como raíz de los problemas existentes en el mismo. Dicho trabajo fue galardonado con el premio Arco Iris a la Mejor Investigación Cooperativa.

Tras realizar un breve recorrido a través de las investigaciones más relevantes sobre el olivar y el cooperativismo oleícola, con nuestro trabajo pretendemos contribuir a incrementar el conocimiento de la organización de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas, para desde este conocimiento poder aportar claves básicas para el desarrollo del sector, que pasan en la mayoría de las ocasiones por emprender un proceso de profesionalización de la gestión.

Antes de continuar con la introducción a este trabajo, creemos necesario exponer de manera resumida los problemas internos más relevantes a los que se enfrentan las almazaras cooperativas estudiadas, ya apuntados por otros autores en la literatura anteriormente mencionada, así como las modificaciones que se han producido en el entorno y que supondrán cambios importantes para las mismas.

1.2.2.- Aproximación al problema a estudiar

Los agricultores olivareros andaluces se unieron hace años en sociedades cooperativas en respuesta a la explotación a la que estaban siendo sometidos por parte de los fabricantes. Buscando obtener un mayor precio por su aceituna y no estar sometidos a la voluntad de determinadas personas. Estas sociedades surgidas tenían la finalidad de llevar a cabo una actividad industrial, por lo que en vez de vender aceituna, dieron un paso hacia adelante transformando su producto en aceite, con lo que incorporaban a sus rentas el valor añadido derivado de la realización de esta nueva actividad.

Igualmente vieron la necesidad de vender el aceite que obtenían, por lo que se organizaron en sociedades cooperativas de segundo grado, denominadas UTECOS (Unión Territorial de Cooperativas), para dar salida al mercado a su producto, obteniendo unas mayores ganancias por éste. En Andalucía existían ocho UTECOS, una en cada provincia, las cuales se agrupaban a su vez en una UNACO (Unión Nacional de Cooperativas) en el ámbito nacional. Pero debido a intereses ocultos provenientes de las empresas capitalistas, diferentes agentes económicos no aceptaron la viabilidad de esta idea, con lo que se inició un proceso de obstaculización hacia

esta organización, que dio paso a una dura batalla legal la cual finalizó con la destrucción de las estructuras formadas para la comercialización del producto. En especial, este duro golpe al cooperativismo se dejó sentir en la provincia de Jaén, pues desde ella habían salido los líderes que llevaron a cabo la idea y que más lucharon por la misma, convenciendo con su trabajo a la mayoría de los agricultores de los beneficios que suponía formar parte de estructuras de segundo grado. Por lo que, con el transcurso del tiempo hemos pasado de una euforia inicial, que dio lugar a un fuerte entramado cooperativo, a una pasividad que ha tenido su base en la decepción y en los recelos provenientes del pasado, con base en una mala experiencia. De esta manera, en la actualidad, la mayoría de las almazaras cooperativas se están limitando a producir y almacenar el aceite sin implicarse en las siguientes etapas de la cadena agroalimentaria de los aceites de oliva². Comportamiento éste que es más generalizado en la provincia de Jaén.

Existen diferentes causas que explican esta actitud del cooperativismo oleícola, algunas de las cuales ya han sido expuestas anteriormente. Pero este comportamiento pasivo, origen de la aparición del conjunto de problemas internos en las almazaras cooperativas, está comenzando a ser superado, aunque todavía quedan problemas y recuerdos del pasado que es preciso eliminar con la mayor rapidez posible para seguir siendo competitivos.

Los socios cooperativistas se están empezando a preocupar por la calidad de la aceituna aportada y del aceite producido, pues se han dado cuenta que sólo con productos de calidad es posible la presencia del sector cooperativo en los mercados finales debido, entre otras

² El valor añadido que generaría la participación en estas nuevas actividades, podría servir para cubrir la renta que perderían los agricultores con la liberación de la agricultura.

razones, al incremento del nivel cultural de la población. Este es el motivo de que la mayoría de las almazaras cooperativas hayan realizado un gran esfuerzo inversor modernizando sus instalaciones, utilizando una maquinaria de molturación avanzada tecnológicamente y unos sistemas de clasificación y almacenaje del fruto previos a la molienda, evitando así el atrojamiento de la aceituna. Además se ha adaptado la capacidad de molturación de las almazaras a la cantidad de fruto que podía ser acogido diariamente. Todo lo cual hace que se incremente la calidad del producto final obtenido, lo que ha sido posible gracias a la concienciación de los socios cooperativistas de que la calidad que se obtiene en el campo ha de conservarse en la almazara. Además con las inversiones realizadas en adaptación tecnológica, se ha posibilitado una mejora en la productividad de la organización.

Aunque se han realizado todos estos avances, las sociedades cooperativas almazareras no están orientadas al mercado final en su mayoría, resultado de lo cual venden la mayor parte de su producción a granel o a otros intermediarios que tienen escaso interés por mantener la calidad del producto. Por tanto, como señala Rodríguez (1991), las dificultades para producir aceites de calidad son fruto de las relaciones intra-sectoriales. Además, no existe una buena adaptación entre los gustos de los consumidores y el producto que se ofrece, característica ésta que hace que se necesite de la ayuda de otras organizaciones para ofrecer al mercado el producto que éste demanda.

En las sociedades cooperativas, nos encontramos con problemas financieros derivados de la fórmula de reparto de beneficio buscando el excedente nulo, lo que propicia una descapitalización de la empresa. Aunque esta fórmula bajo un comportamiento responsable de los socios significa: la valoración del interés fiscal de la operación (depende del tipo impositivo de los socios) y el compromiso de la

aportación a la sociedad cooperativa ante la necesidad de capitalización de la misma. En otro caso, la búsqueda del excedente nulo daría lugar a que ante la necesidad de realizar inversiones haya que buscar recursos fuera o pedírselos a los socios, lo que sitúa a la organización en una posición deudora o de carga financiera para el socio.

Por otra parte, los socios no participan mayoritariamente en el proceso de toma de decisiones colectiva, es decir, en la asamblea general. Entre las causas de esta actitud encontramos la consideración por parte de algunos socios de la almazara cooperativa como una empresa que les compra su producción, les presta unos servicios y después de esto, ellos no han de preocuparse por nada más. Como consecuencia de este comportamiento, el consejo rector es el órgano que adopta la mayoría de las decisiones en la sociedad cooperativa, cuando debiera ser la asamblea general. Sin embargo, determinados socios, debido a sus características personales o de propiedad, sin asistir a dichas asambleas generales, consiguen que sus opiniones se tengan en cuenta en el proceso de toma de decisión de la organización.

Además, el nivel de profesionalización de la gestión en el sector cooperativo almararero es bajo, provocando una escasa orientación al mercado de este tipo de empresas y la ausencia de una verdadera gestión empresarial. Todo ello dificulta la obtención de economías de escala productivas y comerciales, impidiendo la posibilidad de gozar de un poder de negociación frente a las grandes empresas de la distribución, lo cual hace poco viable entrar en actividades de investigación y desarrollo, creación de marcas, realización de campañas publicitarias, etc. La escasa profesionalización del sector cooperativo es un elemento como apunta Parras et al. (1997), que junto

con la reforma de la OCM (Organización Común de Mercados) y la participación del sector productor en la comercialización de los aceites de oliva, son las cuestiones de las que depende el futuro del olivar y el sector del aceite de oliva. Por tanto, una profesionalización adecuada es uno de los puntos claves del desarrollo futuro del olivar y del aceite de oliva andaluz. En este sentido, se está comenzando a trabajar en todas las provincias andaluzas, aunque en algunas de manera más lenta, como es el caso de Jaén, Granada y parte de la provincia de Córdoba. El resto de las provincias andaluzas, y en especial en Huelva, Málaga y Sevilla gozan de unas almazaras cooperativas en su mayoría profesionalizadas, con excelentes resultados.

Aparte de las características del entorno interno de las almazaras cooperativas, están produciéndose cambios en el entorno externo de las mismas que sitúan a estas empresas en una posición desventajosa, la cual sólo podrá ser superada si el cooperativismo oleícola es capaz de responder a estos cambios adaptando tanto su comportamiento, como sus estructuras, al nuevo marco de referencia.

En la actualidad se está tendiendo hacia una agricultura más liberalizada. Tras los acuerdos del Consejo de Ministros de Agricultura de la Unión Europea, se ha comenzado un periodo transitorio de tres años, al final del cual se llevará a cabo la reforma definitiva. Los contenidos de la reforma de mayor relevancia son el reparto de cuotas de producción por países, la eliminación del sistema de intervención y la no prohibición de las mezclas. El sistema de intervención aseguraba la venta del aceite a un precio mínimo, lo que garantizaba al socio una renta mínima.

También estamos asistiendo a un proceso de concentración en las industrias refinadoras y/o envasadoras y distribuidoras, que hace

que se debilite el poder de negociación de los productores de oliva virgen agrupados en su mayoría en torno a almazaras cooperativas. Este hecho ha puesto de manifiesto la necesidad de abordar procesos de concentración y cooperación entre empresas que permitan un alcance mayor que las sociedades cooperativas de segundo o superior grado, pues estos modelos en la actualidad tienen un escaso dinamismo, debido a que la finalidad principal que tenían, la comercialización en común no se está realizando y se utilizan estas estructuras para conseguir mayores subvenciones, poder envasar el aceite a los socios o conseguir que se presten determinados servicios. Hay que destacar el caso de Cordoliva, sociedad cooperativa de segundo grado que comercializa la mayor parte de la producción de aceite de oliva virgen de la provincia de Córdoba. Pero ante todo se ha de destacar que el grado de concentración alcanzado en el cooperativismo oleícola es demasiado pequeño, como para tener importancia en el mercado.

Además, se está produciendo en el consumo un cambio de productos agrarios por agroalimentarios, hecho éste que no ha sido asumido en su totalidad por las almazaras cooperativas, pues continúan vendiendo la mayor parte de su producción a granel. En este sentido ya indicaba Jara (1988: 11) que “en los circuitos comerciales de los productos agroalimentarios es donde está hoy en juego la rentabilidad de las explotaciones agrarias. De ahí, que los agricultores deban tomar parte activa en dichos circuitos, para, de esta forma, defender mejor su legítimo derecho a percibir un mayor valor añadido por sus productos, ya que en realidad son ellos los que asumen el mayor riesgo”.

Por último, las nuevas plantaciones de olivar que se han llevado a cabo en toda España y en especial, en Andalucía, van a suponer el

incremento de la cantidad de aceite obtenida, con lo que aparece la posibilidad de que se comiencen a generar excedentes, que serán difíciles de eliminar si no se hacen esfuerzos desde el momento actual para incrementar la demanda. Este problema se ve agravado por el desconocimiento en el mercado del aceite de oliva virgen (Parras, 1996), producto éste que se obtiene en su mayoría en las almazaras cooperativas y que éstas pueden comercializar de forma directa.

1.3.- Estructura de la investigación

La presentación de este trabajo se estructura en nueve capítulos a los que precede esta introducción. En cada uno de ellos se pretende agrupar los contenidos que permiten una exposición secuencial, a nuestro juicio, de los resultados de la investigación con relación a los objetivos planteados inicialmente. Asimismo, al final existe un anexo en el que se recoge la realidad de las almazaras cooperativas andaluzas estudiadas para la realización de esta tesis doctoral.

El segundo capítulo se destina a exponer la metodología utilizada para la realización de este trabajo de investigación, en particular, para la obtención de la información primaria, destacando el papel relevante que la metodología cualitativa está adquiriendo actualmente en el estudio de las organizaciones. Se utiliza el análisis de casos, como estrategia para conocer en profundidad desde el punto de vista de los socios, las características de las almazaras cooperativas estudiadas. Además se realiza una descripción de cual es el proceso seguido hasta llegar a la información que es la base de este trabajo.

El tercer capítulo trata de delimitar el concepto de sociedad cooperativa, sus principios, valores y las características que actualmente posee. Una vez conocidos los rasgos definitorios de una

sociedad cooperativa, se describe qué se entiende por sociedad cooperativa agraria.

En el cuarto capítulo se define la sociedad cooperativa almazarera, y cómo se concretan en ésta los principios cooperativos, el entorno en el que se haya inmersa, las características de sus socios y cual ha sido el proceso de formación de la misma en el contexto de la economía andaluza.

Una vez descrito este proceso, en el quinto capítulo se mostrarán cuales son los objetivos de la organización y, por tanto, de sus socios, los cuales se pueden dividir tanto en objetivos económicos como en objetivos socioeconómicos.

Posteriormente, en el sexto capítulo se continua explicando las características de la toma de decisión en la sociedad cooperativa almazarera, los flujos informativos y decisionales existentes en su interior y la estructura organizativa de la misma.

El séptimo capítulo muestra la teoría sobre la que se sustenta el trabajo de investigación. En este momento se define la terminología propia de la teoría de agencia, base de este trabajo, que será utilizada en éste y en los capítulos siguientes en algunos de los problemas a los que se enfrentan las almazaras cooperativas estudiadas, entre los que están el oportunismo en el que incurre el socio en su actuación, los celos del socio hacia comportamientos del pasado y el escaso grado de delegación existente, que dan lugar a una escasa profesionalización en la gestión en algunas zonas geográficas.

En este capítulo, se describen las relaciones contractuales en la almazara cooperativa andaluza, la existencia de información asimétrica

y el conflicto de intereses entre las partes, lo que propicia la aparición de problemas de agencia entre los miembros de la organización, como son el problema de riesgo moral, selección adversa y señalización. Para la solución de estos problemas también se proponen diferentes mecanismos de control y sistemas de incentivos, que se implantan en el seno de la organización para eliminar o por lo menos suavizar, la presencia de los problemas antes mencionados. Finalizando este capítulo, se exponen los costes de agencia a los que se enfrenta la almazara cooperativa como consecuencia de la existencia de problemas de agencia en el interior de la organización.

El octavo capítulo, comienza con una descripción de la realidad del entorno en el que se haya inmersa la organización cooperativa, que exige la profesionalización en la dirección de la organización, mostrando cómo debe ser la evolución hacia la gestión profesional de la almazara cooperativa teniendo en cuenta las diferentes situaciones y la importancia de que tal proceso se lleve a cabo para lograr la supervivencia de la organización. Se exponen qué tipo de decisiones y qué grado de libertad de actuación se debe delegar en los individuos que lleven dicha gestión profesional y la formación requerida a los mismos para que estos realicen su trabajo de manera eficaz y eficiente.

Una vez expuesta esta necesidad, se muestran los problemas que pueden surgir en la relación entre los socios y los individuos encargados de realizar la gestión de la organización, así como los mecanismos y sistemas de incentivos que supondrían una solución para los problemas surgidos. Además también se exponen los costes de agencia a los que tendría que hacer frente la organización una vez que haya realizado la profesionalización de su gestión.

Por último, el noveno capítulo recoge las principales conclusiones que obtenidas como resultado de la investigación realizada a lo largo de todo este trabajo.

1.4.- Aspectos formales

Para finalizar, se ha de hacer referencia a una serie de cuestiones formales con relación a la manera de presentar este trabajo:

- La bibliografía que aparece al final del trabajo es la que recoge los trabajos y estudios consultados.

- Para la exposición de algunos resultados de nuestra investigación se han utilizado los testimonios expresados por los individuos entrevistados, que son los que nos han mostrado la realidad de cada una de las almazaras cooperativas estudiadas. Estos testimonios se encuentran en letra cursiva y entre comillas, con indicación al final del texto de la entrevista de la cual proceden.

- Los anexos contienen información interesante de la investigación desarrollada, que se ha creído conveniente introducir en el trabajo. Dichos anexos aparecen al final.

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

En este capítulo se muestran los objetivos que se persiguen con este trabajo de investigación así como la metodología utilizada para realizarlo.

2.1.- Objetivos de la investigación

Una vez puestos de manifiesto algunos de los problemas del sector, tenemos la posibilidad de formular el conjunto de objetivos que se busca conseguir con la realización de esta investigación.

Uno de los objetivos del mismo es el conocimiento de la estructura interna de las almazaras cooperativas andaluzas, cual es su organización, cómo están dirigidas, el proceso por el cual el socio deposita su confianza en los dirigentes para lograr sus objetivos y los intereses de los miembros de la organización para pertenecer a ésta.

En un primer momento, se han de conocer las características específicas de las almazaras cooperativas andaluzas estudiadas, tales como: la edad de la organización, el número de socios y sus

características, el volumen de molturación realizado, las características del consejo rector y el número de trabajadores en la organización.

Después, se realiza una descripción de la estructura organizativa de cada una de las almazaras cooperativas, para descubrir la motivación de sus miembros para incorporarse a la misma y qué grado de información tienen sobre la sociedad cooperativa de la que forman parte, es decir, los flujos informativos existentes en la organización. De este modo se conoce si los socios participan de un modo activo en la gestión de la organización a través de las asambleas generales, la aportación de ideas que realizan para la mejora de la empresa, el modo de resolución de los problemas que se presentan en el día a día, el grado de aceptación de los acuerdos adoptados en la asamblea general por parte de los ausentes a la misma y el grado de cumplimiento de las obligaciones por parte de los socios, constituyendo este conjunto de conocimientos los flujos decisorios que existen en la almazara cooperativa.

Todo lo cual, permite realizar una descripción detallada de la tipología del socio que se encuentra en las almazaras cooperativas objeto de estudio, que incluye su lugar de residencia, el tipo de explotación que posee y qué tipo de renta representa la procedente del cultivo del olivar en el conjunto de su renta familiar.

Posteriormente, se describen las características de la gestión que lleva a cabo este tipo de organizaciones y sobre quién recae el peso de esta gestión, si es sobre el consejo rector o si existe en la empresa algún directivo con capacidad de actuación delegada por parte de dicho consejo y, por tanto, de la asamblea general. Se buscan los aspectos que más se valoran en la persona o en el órgano colegiado que realiza la gestión de la organización, el tipo de

decisiones para las que está autorizado, a quién le ha de rendir cuentas, de quién depende y el grado de conocimiento que sobre este órgano tienen los socios. Asimismo, se pretende dilucidar si consideran que la gestión sea realizada por individuos socios o, si por el contrario, sería preferible que la gestión se hiciera por personas ajenas a la organización.

Una vez resuelto todo lo que con anterioridad nos hemos propuesto, se puede conocer cual es el papel desempeñado por los socios, el consejo rector, el directivo y la asamblea general en cada una de las almazaras cooperativas estudiadas. Se trata de resolver el conflicto de competencias que pueda surgir entre el directivo, el consejo rector y los socios. Para así lograr una descripción de los flujos informativo-decisionales que existen en estas organizaciones, la capacidad de delegación de funciones existente y cómo se lleva a cabo la gestión de las mismas, apuntando hacia la profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera como la vía para que sigan siendo competitivas estas organizaciones.

Por último, se intentan conocer las características del perfil del directivo profesional y de su actuación, así como el oportunismo con el que el directivo profesional lleva a cabo su labor en la organización, buscando algún mecanismo que propicie la corrección de este comportamiento oportunista, en favor de los intereses de los socios.

2.2.- Temas de interés

Las afirmaciones realizadas con anterioridad nos conducen a creer que la explicación a esta realidad se encuentra en el comportamiento del socio pues éste es la base del funcionamiento y de la organización de las almazaras cooperativas andaluzas, influyendo su

comportamiento en el desarrollo del sector cooperativo y en el del aceite de oliva.

En un primer momento, hay que poner de relieve las relaciones existentes entre los socios y la almazara cooperativa y, por tanto, la forma de llevar a cabo la gestión por parte de los socios, que determina el control informal ejercido en muchas ocasiones por los socios sobre la actuación del consejo rector, dando lugar a que exista una oposición a determinadas innovaciones en materia, por ejemplo, de comercialización que caracterizan a estas sociedades por estar poco abiertas al mercado en el que se encuentran.

Además, algunas de las personas sobre las que recae la toma de decisión no están preparadas en algunos campos del conocimiento en los que actúan, propiciando la adopción de decisiones no eficientes. Al mismo tiempo, dichos individuos no tienen una remuneración por la labor que realizan en la organización, con lo que ésta no puede ser su actividad principal a la que dediquen la mayor parte de su tiempo, por tanto, tampoco pueden invertir todo su esfuerzo en el futuro de la almazara cooperativa, por lo que se está poniendo de manifiesto la necesidad de realizar una contratación de personal especializado en el que se delegue la dirección de la empresa, siempre teniendo como base la opinión de los socios expresada en la asamblea general. Este hecho choca con los intereses particulares de los socios, los cuales desean obtener los máximos beneficios a corto plazo, sin tener en cuenta que puede ser de interés la pérdida de alguna ganancia en el momento actual, para dedicarla a la contratación de personal especializado en gestión y al que se le puedan exigir responsabilidades y resultados.

Partiendo de estas premisas, podemos observar que el funcionamiento de las almazaras cooperativas estudiadas no es el adecuado para hacer frente a los retos que el entorno propone. Pues aunque éstas cubran las necesidades de sus socios, al proporcionarles una renta, necesitan de los mismos una actitud abierta al cambio, la cual no existe, lo que propicia una debilidad ante las amenazas del entorno en el que se haya inmersa la organización, que no posibilita una respuesta rápida de la misma ante las nuevas condiciones competitivas.

A pesar de la importancia que tienen los estudios referentes a los flujos de información y decisión en la organización, que son la base de la adopción de decisiones oportunas y acertadas, no hemos encontrado ninguno que refleje las características de estos flujos en el interior de las almazaras cooperativas andaluzas, que posibilite la respuesta a interrogantes en relación con la organización de estas empresas, la tipología del socio que está inserto en ellas, la participación de los socios en las mismas, la forma de resolución de problemas, las características de la gestión en dicha organización, el oportunismo en el que pudiera incurrir el socio y la visión futura de la empresa.

En este contexto de trabajo, se propone la realización de una descripción de los procesos de información, participación, toma de decisiones y delegación de la capacidad de decisión existentes en el seno de la almazara cooperativa andaluza, para analizar el comportamiento de los socios y su implicación en la organización de sus empresas.

Finalmente, la tesis o proposición que defendemos es el necesario proceso de profesionalización que se debe emprender en las

almazaras cooperativas andaluzas como única vía para que estas sociedades se adapten a los cambios del entorno, que demandan una mayor orientación hacia el mercado. Teniendo siempre presente que la actitud de los socios determina la forma en que la organización cooperativa realiza su función.

2.3.- Instrumentos de medida

Para la realización de este trabajo hemos considerado oportuno la utilización de la metodología cualitativa, pues el sentido de una situación y el significado de los actos dependen de la manera en la que los individuos definen la situación estudiada. De este modo, se pretende conocer la realidad desde una perspectiva interior, para captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, tratando de contemplar todos estos elementos como piezas de un conjunto sistemático.

Ante todo, una característica de las llamadas técnicas cualitativas al servicio de la interpretación motivacional profunda es el ser técnicas de observación directa (entrevistas abiertas y reuniones de grupos), que entrañan un contacto vivo; esto es, una cierta interacción personal del investigador con los sujetos y/o grupos investigados, en condiciones más o menos controladas. Las técnicas cualitativas se orientan a la captación, análisis e interpretación de los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados.

El procedimiento a seguir para conseguirlo, como se ha comentado anteriormente, comienza con la observación detallada y próxima a los hechos, buscando en estos lo específico y lo local. Se concede importancia a la observación de casos concretos y al

comportamiento de los individuos en las actividades que a ellos mismos les interesan. Tratando de descubrir la estructura de los problemas objeto de investigación que se plantean en el mundo cotidiano de la vida ordinaria, reconociendo los significados y los contextos en los que sus actos resultan situacionalmente relevantes.

Se intenta captar el significado de las cosas, a través de la descripción de hechos sociales, teniendo como objetivo la captación y reconstrucción de significados, utilizando un lenguaje conceptual y metafórico basado en narraciones y descripciones. Por lo que la información se ha recogido a través de la observación reposada o de la entrevista en profundidad, siendo este un modo de captar información flexible y desestructurado. A partir de los datos obtenidos se reconstruye un mundo cuya sistematización y teorización resulta difícil, siguiendo un procedimiento más inductivo que deductivo. Además, se pretende captar todo el contenido de experiencias y significados que se dan en cada uno de los casos, a través de una orientación holística y concretizadora, buscando la percepción del significado completo de los universales concretos que se dan en cada fenómeno social, a través de una recogida esmerada de datos y observaciones lentas, prolongadas y sistemáticas.

El análisis cualitativo no se basa solo en la observación y grabación de datos, sino que entabla un diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción y deducción, al que acompaña una reflexión analítica permanente entre lo que se capta del exterior y lo que se busca cuando se vuelve, después de cierta reflexión, de nuevo al campo de trabajo.

El descubrimiento de los diferentes significados en las actuaciones emprendidas por los sujetos es la nota que mejor resume

las razones que legitiman la utilización de un método cualitativo en este trabajo. Siempre sin abandonar la utilización de métodos cuantitativos como complemento, pero teniendo como base que los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, situados y contruidos, prefieren la entrevista abierta y la observación directa, estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales, optando por la descripción espesa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico. Tratan de mantener la objetividad y la neutralidad necesarias en todo el trabajo científico, así como la precisión y la replicabilidad imprescindibles para poder presumir de fiabilidad investigadora.

Los métodos cualitativos parten de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos. Así, las técnicas cualitativas buscan entrar en el proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada, describiendo los medios detallados a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean el mundo suyo propio y el de los demás. Se trata de conocer como se crea la estructura básica de la experiencia, su significado, mantenimiento y participación a través del lenguaje y de otras construcciones simbólicas, recurriendo a descripciones en profundidad, para reducir el análisis a ámbitos limitados de experiencia, a través de la inmersión en los contextos en los que ocurren los fenómenos.

2.3.1.- La investigación cualitativa en el ámbito de la organización

La metodología cualitativa ha proporcionado perspectivas relevantes para la investigación en el área de las Ciencias Sociales, incluida la Administración y Dirección de Empresas. Se considera que su potencial queda infravalorado en favor de otras técnicas

cuantitativas, quizás por un desconocimiento sobre su aplicación, por parte tanto de académicos como de directivos, pues presenta grandes oportunidades para incrementar el conocimiento disponible sobre el comportamiento de las organizaciones. Trabajos como los de Yin (1994), Patton (1990) o Maxwell (1996) van a constituir una fuente de inspiración metodológica.

Con el análisis cualitativo se pretende comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos de comportamiento organizativo, utilizando múltiples fuentes de evidencia que conduzcan a diferentes perspectivas alternativas o explicaciones que capten adecuadamente la heterogeneidad y el campo de variación de las mismas.

La investigación tiene por objeto comprender y mejorar la actuación de la sociedad cooperativa almazarera andaluza, ofreciendo recomendaciones que ayuden a solventar sus problemas específicos y los del sector. Con esta investigación se quiere contribuir a mejorar el funcionamiento de la sociedad cooperativa, en los procesos de toma de decisión, a través del modo en que la misma estaría organizada y dirigida, con el fin de garantizar su supervivencia.

El objetivo del estudio, como ya se ha puesto de manifiesto anteriormente, es el conocimiento de la estructura interna de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas, cómo se organizan y dirigen, el proceso por el cual el socio deposita su confianza en los dirigentes para lograr sus objetivos, y los intereses de aquéllos para pertenecer a estas organizaciones.

Se utiliza el marco teórico de la Teoría de Agencia para abordar el tema de la necesaria profesionalización del sector, intentando definir

el proceso por el cual se produce la delegación de responsabilidad desde los socios, pasando por el consejo rector, hasta llegar al directivo de la organización. En definitiva, nuestra pretensión no es otra que mostrar el proceso a seguir para llevar a cabo la necesaria profesionalización en la almazara cooperativa, así como plantear las distintas estrategias que pueden utilizar los socios para controlar la gestión de sus empresas, indicando el coste que ello implica. Se desea que este trabajo sirva de complemento a los análisis cuantitativos efectuados en este sector.

El modo en el que se enfoca el problema y se buscan las respuestas nos lleva a la necesidad de utilizar la metodología cualitativa, como ya se puso de manifiesto con anterioridad, pues facilita la comprensión, a un nivel individual, de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de las personas. La realidad se analiza a través de la experiencia que de ella poseen un cierto número de individuos que, a su vez son parte y producto de la acción estudiada. De esta forma, se puede llegar a un entendimiento más subjetivo y personal del fenómeno estudiado -el proceso de profesionalización de las almazaras cooperativas- haciendo más énfasis en la opinión, desde el punto de vista del que informa, más cercano a los datos y a la información.

Asimismo, se considera que esta metodología es especialmente idónea para el propósito de esta investigación, como sugiere Maxwell (1998), pues uno de los temas de investigación para los que pueden ser válidos los estudios cualitativos en el ámbito de la organización de empresas es la comprensión de procesos de cambio en las organizaciones, pues requiere de un tipo de análisis con suficiente profundidad y acceso a información de primera mano. También

Eisenhardt (1989) destaca su especial aplicabilidad, entre otros temas, en el análisis de procesos de cambio.

En definitiva, esta metodología permite encarar nuestra investigación de un modo adecuado al objetivo perseguido, que responde a las características descritas por Taylor y Bogdan (1987: 20) para los trabajos cualitativos:

- De una forma inductiva, con un diseño flexible para la misma, es decir, se parte de los datos, para intentar reconstruir un mundo cuya sistematización y teorización resulta difícil.

- Estudiando a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentran; por tanto, se trata de contemplar a las personas desde una perspectiva holística.

- Intentando comprender a los individuos dentro del marco de referencia de los mismos, al tratar de identificarse con dichos individuos que se estudian para poder comprender como ven las cosas y los acontecimientos.

- Apartando las propias creencias, perspectivas y predisposiciones, en favor de la identificación de las del grupo en estudio.

- Tratando de considerar que todas las perspectivas son valiosas, con independencia de la propia opinión personal del investigador.

- Estudiando a los individuos, tratando de conocerlos en lo personal y experimentar lo que ellos sienten en sus luchas cotidianas con la sociedad.

- Dando énfasis a la validez de la investigación, al pretender obtener un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, ni definiciones operacionales y escalas clasificatorias predeterminadas.

Tras la explicación de la utilización de la metodología cualitativa para la recogida y el análisis de los datos en el ámbito de la organización; me referiré en particular al análisis de la sociedad cooperativa almazarera mediante la metodología del caso.

2.3.1.1.- El estudio de casos como estrategia de investigación

La metodología del caso como estrategia de investigación pretende, poner de manifiesto su conexión con lo que es el auténtico objetivo de la ciencia, es decir, explicar los fenómenos que ocurren en las organizaciones objeto de estudio.

Una de las razones por las que se elige la aplicación del estudio de casos, es por su capacidad para derivar una serie de conclusiones generales a partir de un número de casos seleccionados, tratando de descubrir los factores que inciden, condicionan o determinan las características del problema objeto de estudio. Se entiende el estudio de casos como: “una investigación empírica, que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en los que se utilizan múltiples fuentes de evidencia” (Yin, 1994: 23).

Por tanto, ya desde el momento inicial se pone de manifiesto una frontera difusa entre el propio caso y su contexto; por lo que se puede iniciar una investigación sin conocer de forma precisa los límites del caso, pudiendo acabar formando parte del mismo algunas de las condiciones inicialmente consideradas como contextuales (Yin, 1994).

A partir de un número limitado de casos se trata de derivar una serie de conclusiones generales, para explicar los factores que inciden, condicionan o determinan el funcionamiento de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas en su camino hacia la profesionalización de la gestión.

El tipo de estudio de casos utilizado, siguiendo la clasificación de Stake (1994)¹, se puede considerar como un estudio colectivo de casos de carácter instrumental. Intentando explicar el proceso de profesionalización de las almazaras cooperativas andaluzas, para lo cual se utilizan varios casos, con la finalidad de que proporcionen una mayor comprensión y quizá una mejor teorización, del comportamiento de los socios, dado el bajo grado de elaboración de las teorías precedentes que explican el fenómeno estudiado.

Si utilizamos la clasificación que realiza Yin (1994)², es un estudio de casos exploratorio, pues el objetivo es descubrir hipótesis susceptibles de generalización respecto a las actuaciones observadas, para ello se trabaja con casos múltiples, aunque puede también el resultado final obtenido satisfacer propósitos explicativos, proporcionando explicaciones convincentes de las prácticas observadas en el mundo real.

¹ Define tres categorías de estudios de casos: intrínsecos, instrumentales y colectivos.

² Propone hasta tres versiones distintas aplicables al método del caso: descriptivas, exploratorias o explicativas.

Al contar la investigación con varios casos, el diseño de la misma sigue la lógica de la replicación, que considera cada caso individual como un estudio completo en sí mismo, en el cual las evidencias buscadas por medio de las medidas aplicadas se relacionan con los hechos y conclusiones específicas, generándose una estructura explicativa, de modo que las conclusiones de un caso se consideran como información relevante para analizar el siguiente caso.

Para realizar el análisis de cada uno de los casos, se utiliza la entrevista en profundidad. El empleo de la entrevista presupone que el objetivo de la investigación es analizado a través de la experiencia que de él poseen un cierto número de individuos que, a su vez, son parte y producto de la acción estudiada (Greele, 1990: 124). La pretensión de la entrevista de investigación es recoger un conjunto de saberes privados, para a partir de ellos, construir el sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de este individuo (Ruiz, 1996: 76). Las entrevistas realizadas tienen un guión temático previo, que recoge los objetivos de la investigación y focaliza la interacción; pero tal guión no está estructurado secuencialmente, sino que intenta que durante la entrevista la persona entrevistada produzca información sobre los temas que son de interés. A través de una conversación profesional con una o varias personas se pretende observar como se desarrolla la gestión necesaria para que este tipo de empresas continúe siendo competitivo en el mercado.

Todo esto conlleva un proceso de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado que propicia una influencia mutua de forma tanto consciente como inconsciente, convirtiéndose en un acto de interacción personal, espontáneo e inducido entre dos personas en el que se realiza un intercambio de comunicación cruzada. En este intercambio se transmite por parte del entrevistador interés, motivación,

confianza y garantía y por parte del entrevistado información personal en forma de descripción, interpretación y evaluación. En todo el proceso se necesita que exista empatía para lograr una verdadera comunicación interpersonal, debiendo ser el entrevistado convencido por el entrevistador del interés, la utilidad y oportunidad de la entrevista, identificando sus objetivos y condiciones básicas.

En este proceso comunicativo el investigador pretende extraer la información de las personas, que se encuentra contenida en la bibliografía de esos interlocutores, entendida ésta como el conjunto de las representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por los entrevistados, pues la información ha sido experimentada y absorbida por éstos y es proporcionada con una orientación e interpretación significativa de la experiencia de los mismos. Esta orientación, deformación o interpretación en la mayoría de las ocasiones es más interesante informativamente que la exposición cronológica o sistemática de acontecimientos.

De acuerdo con Brunner (1991: 110), se puede observar la relación concreta de la entrevista como “un lugar en el que se expresa un yo que poco tiene que ver con el yo como “realidad objetiva” individualista y racionalizado, típico del conductivismo, del utilitarismo microeconómico, sino un yo normativo, un yo que cuenta historias en las que se incluye un bosquejo del yo como parte de la historia, típico de la perspectiva constructivista”. Por tanto, los resultados de la entrevista no tienen posibilidad de generalización indiscriminada ni mucho menos de universalización, pero sí es interesante utilizarlos para determinar los discursos arquetípicos en sus grupos de referencia, ya que el individuo se refiere al grupo de referencia para formular evaluaciones acerca de sí mismo y de los otros (Alonso, 1998: 89).

Es preciso observar unas determinadas pautas para realizar las entrevistas con un cierto grado de eficacia, por lo que se han seguido las indicaciones que autores con gran experiencia en los estudios cualitativos marcan (Pérez, 1994; Yin, 1994; Ruiz, 1996; Alonso, 1998 y Stake, 1998). No obstante, la información obtenida goza de unas determinadas características entre las que se encuentran la subjetividad del producto informativo generado por la entrevista, característica esta que es su principal limitación.

La entrevista utilizada no es una herramienta neutral sino que está profundamente influenciada por el entrevistador y por sus características, así como por las del entrevistado y su contexto, teniendo la información carácter individual entre el entrevistador y el entrevistado. Igualmente, su carácter es holístico pues recorre panorámicamente el mundo de significados del actor social; es una información no directiva, al desarrollarse bajo el control y la dirección del entrevistador sin implicar esto rigidez ni en el contenido ni en la forma de desarrollar la conversación, manteniendo esta con preguntas abiertas, apoyada siempre en la capacidad de iniciativa particular del individuo. Todo ello implica que la información ha sido experimentada y absorbida por el propio entrevistado y se proporciona con una orientación e interpretación significativas de la experiencia del mismo.

En este trabajo, se utiliza la entrevista en profundidad para buscar las reconstrucciones de acciones pasadas y estudiar las representaciones sociales de los diferentes individuos entrevistados, observando los sistemas de normas y valores que asumen, las imágenes y creencias que comparten, los códigos y estereotipos, etc. Las preguntas se refieren a los comportamientos presentes, pasados y futuros, al orden tanto de lo realizado como de lo realizable, no sólo a lo que el entrevistado piensa sobre el asunto que se investiga, sino a

cómo se actúa o se actuó con relación a dicho asunto. En definitiva, se basan en el hecho de hablar con los interlocutores de lo que hacen y lo que son (lo que creen ser y hacer).

Se busca interpretar un mundo exterior objetivo que no coincide totalmente con la descripción del entrevistado. El mundo subjetivo que este ha propuesto sirve para profundizar en su riqueza de contenido, para lo cual es necesario combinar preguntas abiertas y cerradas, adquiriendo la comunicación no verbal, tanta o mayor importancia que la comunicación oral. Por tanto, la comunicación que se ha desarrollado, en muchas ocasiones tiene como canales y código de símbolos, gestos, movimientos del cuerpo, sonidos y otros artilugios que sustituyen a la expresión verbal.

De esta manera, la entrevista se puede considerar como una narración conversacional, creada de forma conjunta por el entrevistado y el entrevistador, que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio. No se trata solo de explorar un simple lugar fáctico de la realidad social, sino de entrar en el lugar comunicativo de la realidad en donde la palabra es el vehículo principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible.

Se intenta explicar cómo se lleva a cabo la delegación de poder, es decir, cómo se delega capacidad de decisión para llevar a cabo la gestión de la organización, cuáles son las características de esta delegación de poder y como afecta al proceso de profesionalización de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas.

En el comienzo de la investigación se definen los puntos claves sobre los que se intenta obtener información de los individuos, por tanto, es necesaria la realización de entrevistas en profundidad,

abiertas y semidirigidas. En las mismas, en un primer momento, se intenta descubrir la motivación del individuo para entrar a formar parte de una almazara cooperativa, en lugar de intentar conseguir ingresos por su cosecha de forma aislada; de esta forma se puede conocer que el objetivo que persiguen las partes al entrar en colaboración con otros socios es el incremento de la utilidad individual de cada uno de ellos. Esto puede dar lugar a un comportamiento oportunista por parte de los diferentes socios, debido a la divergencia existente entre los objetivos perseguidos por los mismos al integrarse en la sociedad cooperativa, derivados dichos objetivos de las distintas funciones de utilidad que poseen los socios. El comportamiento oportunista existente en el interior de la empresa se puede ver disminuido, en la medida en que se consigan alinear los objetivos de ambas partes, es decir, llegar a un consenso.

Por otra parte, se intenta observar la estructura organizativa de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas objeto de estudio y cual ha sido su evolución en el tiempo, estudiando las características de cada uno de los participantes en la organización y el papel que desempeñan en la misma. También se observa la evolución en la gestión de dicha sociedad, es decir, el proceso de profesionalización de la gestión que es necesario acometer para continuar siendo competitivas en el entorno en el que está inmersa este tipo de organización.

Además se ha analizado la participación que ejercen los diferentes individuos en la organización y el tipo de decisiones para el que están capacitadas las partes en su actuación, tanto en función de su formación, como en función del grado de poder que posean en la gestión de la organización. Todo lo cual ofrece como resultado un tipo de cultura y unos valores que comparten los socios y los demás

participantes de la sociedad cooperativa, que determinan la forma de actuar de ésta.

Se quiere conocer cómo los socios delegan en la dirección para que ésta adopte las decisiones que crea oportunas para el logro del correcto funcionamiento de la almazara cooperativa, tratando de evitar el problema del riesgo o azar moral³, que se presenta en los casos en los que la acción de la dirección no es verificable o en las situaciones en las que ésta recibe información privada una vez que se ha iniciado la relación (Macho y Pérez, 1994: 21). Puesto que, los socios no pueden verificar el esfuerzo que realiza la dirección en su labor ni conocen si sus actos se orientan efectivamente en beneficio de sus intereses.

Otro aspecto a estudiar es el oportunismo con el que se desarrolla la labor del directivo de la sociedad cooperativa almazarera, intentando dilucidar si su participación en los beneficios de la sociedad puede influir en su comportamiento, haciéndose este más acorde con los intereses de los socios. El problema que aparece en este caso es la subjetividad que existe en la medición de la actividad del directivo y la falta de definición del mecanismo de control utilizado sobre su actividad.

Este oportunismo en la actuación del directivo nos lleva al concepto de selección adversa, situación ésta que se plantea cuando una de las dos partes dispone de información privada incluso antes del comienzo de la relación. Suponiendo que la parte mejor informada puede utilizar su ventaja para que se establezca un contrato que le beneficie, en perjuicio del resto de los miembros de la organización que actúan sobre la base de que las circunstancias en que se desenvolverá

la relación serán diferentes. El modo en que se presenta normalmente la selección adversa consiste en el desconocimiento por parte del socio de si el directivo es realmente la persona idónea para desempeñar las labores que se le han encomendado.

También se intenta observar la capacidad que sobre la toma de decisiones y sobre la dirección de la sociedad tienen cada uno de los miembros de la almazara cooperativa. Tratando de solucionar el conflicto de competencias que puede aparecer entre el directivo, el consejo rector y la asamblea general de socios. Esta capacidad puede depender, por una parte, de las características personales y conocimientos especializados que tenga la persona en cuestión y, por otra, de la capacidad de actuación que le sea concedida por la sociedad.

Las características personales y los conocimientos especializados que tenga el directivo van a poner de manifiesto el problema de señalización, que se presenta ex-ante en la relación entre ambas partes, cuando la parte mejor informada realiza algún acto verificable, que si es correctamente interpretado por su contrapartida, puede indicar la presencia de otras características deseables, pero no directamente observables (Acs y Gerlowski, 1996: 179), en un primer momento de la relación. La manifestación más común de la señalización se produce cuando el directivo desea informar al socio de que sus cualidades son las idóneas para que deposite en él su confianza, llevando a cabo acciones que de algún modo ponen de manifiesto este hecho.

En cualquier caso, en este punto se debe observar que, independientemente de la modalidad del problema de agencia, el

³ Moral Hazard en la literatura original en lengua inglesa

resultado final es la posibilidad de que una de las partes se comporte de manera oportunista, persiguiendo metas particulares, y lesionando los intereses de la otra parte. Por lo que ante la imposibilidad material de formalizar las relaciones de agencia en contratos explícitos, que especifiquen el modo en que ha de comportarse cada una de las partes, el socio debe incurrir en un coste con la finalidad de supervisar las actividades de la dirección, para intentar eliminar los comportamientos oportunistas de alguna de las partes de la relación.

Con todos estos requerimientos se ha utilizado un caso piloto, en particular, una almazara cooperativa perteneciente a la localidad de Pegalajar, provincia de Jaén, el cual ha proporcionado información sobre los aspectos más importantes, ayudando a refinar los procedimientos a seguir, clarificar cuestiones no contempladas inicialmente, etc. En definitiva, el caso piloto ha estructurado el análisis del resto de los casos y conforma un prototipo de estudio. Pues nos ha permitido conocer la forma en la que los individuos van exponiendo sus ideas y como se conectan estas entre sí, así como, la estructura óptima para realizar cada una de las entrevistas. El estudio piloto se ha elegido por razón de la facilidad de acceso a los informantes, debido al conocimiento que se tenía de los mismos con anterioridad, con quienes se ha mantenido una relación más prolongada, estrecha y menos estructurada que en otros casos.

2.4.- Metodología

2.4.1.- Sujetos del estudio

La unidad de análisis elegida es la sociedad cooperativa almazarera andaluza de primer grado, considerando en cada una de ellas a diferentes miembros en función del puesto que ocupen en la

organización. Así, es de interés conocer la opinión del presidente, algún miembro del consejo rector, trabajadores de la organización, y diferentes tipos de socios en función de las dimensiones de la explotación. Además, se ha considerado a los individuos con relación a la influencia de la renta procedente de este cultivo sobre la unidad familiar.

La selección de casos se realiza a través de un muestreo teórico, tratando de elegir los casos que ofrecen una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994), además de gran capacidad explicativa (Michel, 1983); así se especifican las sociedades cooperativas almazareras andaluzas objeto de la investigación, con la finalidad de limitar las variaciones extrañas y reforzar la validez externa del estudio. Una cierta multiplicidad de casos permite replicar los resultados obtenidos, considerando de interés el estudio de casos repartidos a lo largo de toda la geografía en la Comunidad Autónoma Andaluza.

Se opta por utilizar un criterio de confianza que garantice la representatividad de la muestra; en este caso, la proporción de casos analizados se encuentra en función del número de sociedades cooperativas almazareras existentes en cada una de las provincias de la Comunidad Autónoma Andaluza, teniendo presente incluir en el estudio sociedades de diferentes tamaños, en función del número de kilogramos de aceituna molturada, el número de socios y la ubicación geográfica que disfruten. El número total de casos a estudiar, se ha especificado a través de un método Delphy de consulta a los expertos⁴, quienes nos indicaron un número de casos cercano a los treinta,

⁴ Los expertos consultados son veinte individuos que forman parte de la comunidad docente e investigadora universitaria española, los cuales trabajan tanto la metodología cualitativa como temas del sector cooperativo español.

repartidos a lo largo de Andalucía. Se busca de alguna forma la representatividad de toda la geografía andaluza, aunque la tarea de seleccionar muestras representativas no es en demasía importante para el estudio, sino que tiene más interés la profundización en los aspectos concretos más relevantes.

La selección de casos que se utiliza en la investigación cualitativa, exige situarse en la posición que mejor permita recoger la información relevante para el problema en estudio (Ruiz, 1996: 35), por lo que se realiza a través de un muestreo intencional, en el que los casos de la muestra se eligen a través de un criterio estratégico personal que garantice la comprensión del fenómeno estudiado. Se eligen en primer lugar casos desviantes o extremos que ejemplifiquen las características de mayor interés (almazaras cooperativas totalmente profesionalizadas en su gestión; almazaras cooperativas en proceso de profesionalización y almazaras cooperativas que no se han planteado aún el incluir a algún profesional para realizar la gestión de la entidad). En segundo lugar, se intenta continuar con un muestreo de intensidad que incluya informantes que añadan una mejor información, por último, se buscan casos confirmadores, para completar el proceso. Asimismo, se intentan encontrar casos que permitan aplicar la replica literal y entre casos en el análisis de datos.

El muestreo intencional seguido en este trabajo, para la selección de los individuos a entrevistar en cada caso, no obedece a reglas fijas, ni se especifica de antemano el número de individuos a seleccionar, sino que éste se altera a lo largo de toda la investigación, a través de la selección de individuos no previstos inicialmente para mejorar la calidad y riqueza de la información obtenida, interrumpiendo la selección cuando se entiende que se llega a la saturación por la cantidad de información recogida. En la mayoría de las ocasiones, para

entrar en contacto con los sujetos se sigue un muestreo de bola de nieve, es decir, a través de otros sujetos entrevistados previamente (Ruiz, 1996).

Por tanto, se seleccionan individuos adicionales o se interrumpe su selección, en función de la capacidad potencial de enriquecer o profundizar en su teoría. Además, cuanto más variedad de aspectos se encuentren más se amplía el número de individuos a seleccionar. En total se han seleccionado 31 casos de sociedades cooperativas almazareras andaluzas, cuya distribución geográfica en función del número de socios de la organización y el volumen de molturación realizado se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.1.
Distribución de los casos seleccionados

Provincia	Nº soc. coop.	nº de socios			vol. moltur. (mill. de kg)		
		+ 800	800-450	- 450	+ 10	10-5	- 5
Córdoba	6	1	3	2	3	2	1
Granada	3	0	1	2	1	1	1
Huelva	2	2	0	0	0	0	2
Jaén	16	3	7	6	7	7	2
Málaga	2	1	1	0	2	0	0
Sevilla	2	1	1	0	0	1	1
Total	31	8	13	10	13	11	7

Fuente: Elaboración propia

En estas 31 almazaras cooperativas se ha entrevistado a 140 individuos pertenecientes a diferentes colectivos en el interior de la organización con la siguiente distribución geográfica:

Cuadro 2.2.
Distribución de los individuos entrevistados

Provincia	Nº de indiv.	Presidente	Cons. Rec.	Trabajad.	Socios
Córdoba	32	5	4	6	17
Granada	16	3	2	2	9
Huelva	10	2	2	2	4
Jaén	62	16	3	14	29
Málaga	10	2	0	2	6
Sevilla	10	2	0	2	6
Total	140	30	11	28	71

Fuente: Elaboración propia

Todas las observaciones realizadas se han traducido a símbolos para que puedan ser conservadas, participadas e intercambiadas. La inclinación de la metodología cualitativa por las palabras hace que primen las descripciones y las viñetas literarias sobre las tablas y los tests estadísticos.

2.4.2.- Procedimiento a seguir

La investigación cualitativa trata de realizar una comprensión global. Cada objeto de investigación, es decir, cada sociedad cooperativa almazarera estudiada, debe ser considerada como un texto en su contexto, abordados ambos en su totalidad, no perdiendo el contacto con la realidad inmediata, por lo que la proximidad es un requisito indispensable.

Se realiza una tabulación iterativa de la evidencia disponible para cada concepto, reforzando su definición y validez; aplicando una lógica replicante entre los distintos casos, que confirme, extienda y/o refine la teoría; y por último, se buscan evidencias para identificar las

causas definidas anteriormente tras las relaciones detectadas que otorgarán validez interna al estudio.

En el esquema teórico se fija la estrategia a seguir a lo largo de la investigación, posibilitando el paso de lo concreto a lo abstracto, de lo particular a lo general, de lo condicionado a circunstancias a lo incondicional absoluto. Se intenta ir eliminando lo individual o particular de cada uno de los casos estudiados. Así, la estrategia de investigación cualitativa está orientada a descubrir, captar y comprender una teoría, una explicación y un significado, en un contexto de descubrimiento y de exploración.

La investigación se lleva a cabo a través de la observación de la sociedad cooperativa almazarera andaluza como organización inmersa en un mercado global, característica esta esencial para entender su cultura y particularidades, que la diferencian de otro tipo de sociedad. Esto permite dirigir el esfuerzo de investigación en una dirección concreta, proporcionando un mejor sustento para la medición posterior de las características objeto de estudio.

Los análisis cualitativos, base de este trabajo, estudian un individuo o una situación, unos pocos individuos o unas reducidas situaciones, pretendiendo profundizar en determinados aspectos aunque lo que ocurre en cada caso concreto no sea en algunas ocasiones fácilmente generalizable a otros casos similares. Se ha de establecer de antemano la posición estratégica con la que iniciar la recogida de datos, en particular, el proceso de acercamiento a los miembros del mundo cooperativo almazarero andaluz, que serán los informantes y que se realizará a través de la almazara cooperativa a la que pertenezcan. Asimismo, es conveniente especificar la orientación

para no perderse o detenerse en aspectos secundarios o que desorienten la investigación en proceso.

El método de recolección de datos elegido, como se ha justificado anteriormente, es la entrevista en profundidad, abierta y semidirigida, por considerarse un método flexible, desestructurado y positivo para recoger la información necesaria para este trabajo, pues permite aprovechar aspectos emergentes y/o particulares de las almazaras cooperativas.

Es importante destacar que la observación de estos empresarios y de las empresas que forman, se ha podido realizar a lo largo de nuestra vida profesional. Nuestra labor de investigación en la Universidad de Jaén nos ha permitido entrar en contacto en numerosas ocasiones con los empresarios agrícolas y conocer su gestión y trabajo diario, teniendo fácil acceso a la información de determinadas situaciones y sucesos que no podrían estudiarse de otro modo.

La observación permite captar las claves que posteriormente se interpretarán, logrando un conocimiento sistemático, profundo y completo de la realidad que se observa. Esta captación de datos es directa, rica y profunda, aunque está sujeta a la subjetividad personal. Pero se entiende que muchos fenómenos no son observables directamente, porque están latentes a niveles demasiado profundos. Y de igual modo, en no pocos casos el fenómeno a observar establece una "relación emocional" con el observador, quien pone en marcha determinados mecanismos que le impiden ver lo que realmente existe o le hacen ver lo que en verdad no existe (Ruiz, 1996: 128). Para descubrir la realidad de las situaciones estudiadas se utiliza la entrevista en profundidad.

El principio guía del procedimiento en la recogida de datos cualitativos es el de la inspección de primera mano que obliga a buscar la mayor proximidad a la situación, a la involucración analítica del investigador con el fenómeno en estudio, buscando el foco descriptivo y estudiando la conducta rutinaria de cada día sin interferencias ni aislamientos artificiales. Los datos cualitativos se obtienen de las situaciones en las que se dispone de una accesibilidad fácil para su adquisición, sin tener que crear o fingir situaciones inexistentes en la realidad y sin introducir intermediarios, se han reunido por la autora de este trabajo en contacto directo con los miembros de las almazaras cooperativas andaluzas.

Los datos han sido recogidos a través de entrevistas realizadas con los miembros de las almazaras cooperativas andaluzas estudiadas, durante los meses de Noviembre-Diciembre de 1998 y Enero-Febrero de 1999, en las instalaciones de la almazara cooperativa estudiada o en las explotaciones de los socios entrevistados.

2.5.- Análisis de los datos

Una vez recogidos los datos, se procede al análisis de los mismos. Aunque la triangulación de la evidencia a lo largo de la fase de recogida de datos ya constituye, en sí misma, un cierto proceso analítico del caso de estudio (Eisenhart, 1989; Maxwell, 1998), éste tiene lugar, mayoritariamente, una vez que se completa la obtención de la información. El objetivo principal del análisis de los datos es el manipular (inspeccionar, categorizar, tabular y/o recombinar) la información, confrontándola de manera directa con las proposiciones iniciales de la investigación. Se realiza una descripción de las interpretaciones de los sujetos que toman parte en la acción.

El análisis de los datos trata de ser una descripción interpretativa del discurso social, buscando el rescate de lo dicho en el mismo. Se considera a cada individuo de forma aislada, para intentar generar unas bases teóricas preliminares, buscando posteriormente patrones comunes entre todos los casos, con lo cual se busca ir más allá de las impresiones previas y contemplar la evidencia desde múltiples ópticas. Posibilitando de este modo, el establecimiento de comparaciones particulares con el fin de identificar las posibles similitudes y diferencias entre las distintas unidades de análisis (Maxwell, 1987; Gummerson, 1991).

Los conceptos analizados en el análisis de los datos son: el poder, referido a la posibilidad de algunos socios para influir en las decisiones o la posibilidad de que unos miembros decidan en nombre del resto de los socios; también se analiza la confianza, como la esperanza firme que tienen unos socios en otros de que estos no actuarán de forma oportunista en perjuicio de la colectividad; y por último se tiene en cuenta cómo todos estos aspectos repercuten en el proceso de profesionalización de la gestión.

2.6.- Control del estudio

En cualquier caso, al finalizar la investigación esta se evalúa, para comprobar en que medida cumple con sus objetivos iniciales, intentando realizar un control de calidad para ratificar si la investigación observa de forma satisfactoria un conjunto de criterios de excelencia. En la recogida de datos, se utilizan varias fuentes de evidencia, seleccionando varios casos que permiten replicar los resultados obtenidos para darle una cierta validez externa, y se desarrolla una base de datos para dar la máxima fiabilidad a la investigación. Sin

embargo, el grado de validez va a depender del grado de refinamiento del debate o nivel de coherencia existente en el mismo.

La generalización de este estudio no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueden extender los resultados, sino al desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. La credibilidad de las conclusiones obtenidas se basa, en última instancia, en la calidad de la investigación desarrollada.

Por último, los resultados se plasman en un informe final, que se elabora a lo largo de todo el período de la investigación. Para redactar el informe final se realiza una comparación de los casos desde diferentes ángulos, elaborando una estructura que favorece la posible generación teórica e incluyendo viñetas y relatos de los casos para aumentar la explicación y la experiencia.

La metodología cualitativa, al primar la comprensión directa del mundo social, debe afrontar el problema de su verdad objetiva y de sí constituye una descripción acertada de un hecho, actitud o creencia de la vida real. Pues, no existen observaciones objetivas sino observaciones socialmente colocadas en los mundos del observado y de su observador.

Para que una investigación sea aceptada como completa debe cumplir ciertos criterios: validez, la cual se incrementa en función de que se mida lo que se pretende medir; fiabilidad, cuando los resultados son más coincidentes entre sí; consistencia interna, al concordar los resultados de una parte de la investigación con los de la otra parte; precisión, en función de la actitud y el margen de error con que una investigación afirma o niega una cosa; y parsimonia, grado de

despilfarro de los recursos en una investigación. Los dos últimos criterios dependen en gran medida de la actitud del investigador, mientras que los tres restantes son la representación del rigor científico de la investigación.

Aún así, se es consciente de que el estudio de casos puede ser acusado de falta de objetividad y fiabilidad por parte del investigador, así como de un problema de validez interna debido a las siguientes causas (Gummersson, 1991, Hamel et al., 1993):

- Sesgo introducido por el propio investigador por su falta de rigor durante la recogida, construcción y análisis de los datos; motivada por la subjetividad del mismo y la de los informadores en quienes se confía para comprender el caso; así como su influencia sobre los participantes en el estudio.

- Capacidad para generar hipótesis, pero no para testarlas; motivando su falta de validez estadística.

- Excesiva confianza en el sentido común, por parte del investigador que en ocasiones puede hacer que se aleje de la raíz de los problemas y de la investigación que está desarrollando.

Para garantizar la validez de la metodología utilizada se ha especificado la perspectiva propia de la autora, siendo consciente de que los sujetos del estudio cualitativo, están enmarcados en un espacio y tiempo concretos, y saben más de lo que cuentan, por lo que para interpretar bien la experiencia se realiza el estudio en su propio contexto, así en ocasiones, el conocimiento obtenido como resultado de la investigación será incompleto, debido a que siempre existen verdades que escapan al investigador por su inaccesibilidad.

Todo lo anterior, ayuda al control crítico de la investigación, dando respuesta al qué y cómo de lo realizado. Es importante la forma de presentar los resultados, que deben ser capaces de responder a las decisiones teóricas y metodológicas adoptadas, tomando decisiones textuales y representativas de manera responsable y, teniendo siempre presente que sobre toda la información recibida está el problema de la verdad respecto al mundo del comportamiento.

Entre las precauciones en las que se incurre por parte de la investigadora están: la inmediatez del reportaje, pues la información se obtiene del entrevistado directamente; la situación espacial del informante, se prefiere realizar la entrevista en su territorio, es decir en las instalaciones de la sociedad cooperativa o en su explotación; la posición social provocadora de sesgos, que depende de la pertenencia o no de esta persona a alguno de los cargos representativos de la dirección de la sociedad cooperativa; los sesgos provenientes del interés del investigador, que en su interés por buscar algo en concreto puede olvidar cierta información de interés; las garantías previas del informante y del propio investigador, procurando evitar que los informantes se dejen dominar por la falta de confianza o que la investigadora se crea totalmente conocedora de la situación y obtenga conclusiones precipitadas y erróneas; la consistencia interna del reportaje, y la consistencia externa del mismo, para lograr la transferibilidad de la información obtenida a partir de los sujetos analizados, siendo estos representativos del universo al que se extrapolarán los resultados, utilizando dicha información como hipótesis de estudios posteriores.

Todo esto posibilita la realización de un control de calidad a través del contraste entre informadores o interpretaciones coincidentes,

y un enriquecimiento de la investigación a través de la incorporación de nuevas vías de información y modos de interpretación. Lo cual ha sido posible al poder entrevistar a diferentes miembros, como ya se ha puesto de manifiesto, en cada una de las almazaras cooperativas, así como, al incorporar información de individuos de la localidad no pertenecientes a las organizaciones estudiadas.

CAPÍTULO 3

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE SOCIEDAD COOPERATIVA

El nacimiento de las sociedades cooperativas tiene lugar cuando las personas deciden iniciar una actividad empresarial, en la que el individuo considerado como tal, tiene mayor peso que el capital aportado y mediante la cual van a compartir no solo los beneficios, sino también la dirección de la sociedad, contribuyendo cada uno de los socios con su transferencia de recursos al proyecto común.

Se trata de creer en el ser humano de tener una voluntad constructiva basada en la convicción de que muchas dificultades que se van planteando, pueden ser resueltas con trabajo, buena fe y los conocimientos técnico-científicos de que disponemos. Pero lo más importante de todo es contar con la firme voluntad de querer cambiar las situaciones consideradas injustas por la sociedad. Es un sistema que ha nacido y se ha apoyado de y sobre valores humanos.

A partir de este momento comenzamos a profundizar en el concepto de sociedad cooperativa desde diferentes perspectivas, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos que la dotan de sus características esenciales, para más adelante, centrarnos en la

definición y caracteres de la sociedad cooperativa agraria y en especial, la almazarera, que será la base de este trabajo.

3.1. Carácter dual de la sociedad cooperativa

Una sociedad cooperativa es más que una asociación, en el sentido estricto del término, pues en ella confluyen una asociación democrática y una empresa tanto de personas como de empresarios.

Es una forma de asociación democrática "... aplicable a cualquier proceso económico de producción y distribución que se acomete con sentido empresarial, agrupando a personas que cumplen los requisitos técnicos para que ese proceso tenga lugar, independientemente de su clase social, raza, sexo, renta personal y patrimonio" (García-Gutiérrez, 1992a: 155). Por tanto, como sociedad o conjunto de personas estarán sujetas a las normas no solo jurídicas sino sociales que comporte su naturaleza grupal.

Es una empresa de personas, porque el componente humano es un valor importante dentro de la empresa, su motivación, adecuación a las funciones de la empresa y su formación, hacen posible la eficiencia y la competitividad de la sociedad cooperativa (Bel, 1997). El hombre va a ser el eje en torno al cual va a girar la concepción de la sociedad cooperativa, tanto en su concepción societaria, como en su concepción empresarial.

Es una empresa de empresarios (García-Gutiérrez, 1989), porque los socios participan activamente en todos los aspectos de la empresa; aportando capital, participando en los flujos reales, proveyendo y consumiendo bienes y servicios; y en los flujos informativos decisoriales, estableciendo democráticamente los

objetivos. De esta forma, los socios son titulares jurídicos y económicos de la sociedad cooperativa.

La sociedad cooperativa es también una empresa que realiza su actividad económica a través de la búsqueda del máximo beneficio para sus socios. Como entidad empresarial con personalidad jurídica, es decir, con capacidad de adquirir, poseer, gravar y enajenar bienes y derechos, contraer obligaciones y ejercitar toda clase de acciones, puede actuar en cualquier sector socioeconómico, pasando a ser un instrumento al servicio de la sociedad en la que se inserta, como consecuencia de los objetivos que persigue, la promoción del individuo y la satisfacción del interés colectivo, así como, por su propio estilo de organización y gestión, reafirmando su aspecto social.

Este tipo de sociedad tiene un carácter equitativo en la relación entre los socios, intentando desplazar el interés personal en favor del interés del grupo.

3.2.- El concepto de sociedad cooperativa según distintos puntos de vista

La Alianza Cooperativa Internacional¹ (ACI) define a la sociedad cooperativa, como una “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática” (ACI, 1995: 38).

¹La ACI, con sede en Ginebra (Suiza), representa a todos los sectores del cooperativismo. Actualmente cuenta con más de 600 millones de socios y afilia a más de 200 organizaciones pertenecientes a la práctica totalidad de los países del mundo (Palomo, 1997: 38). Además, es el órgano que se encarga del estudio de estas sociedades y emite los pilares básicos por los que se debe guiar una sociedad cooperativa (principios y valores).

La primera vez que en la legislación española aparece la definición de sociedad cooperativa es en el Decreto de 4 de julio de 1931², que la define como una “asociación de personas naturales o jurídicas que, sujetándose en su organización y en su funcionamiento a las prescripciones del presente Decreto y tendiendo a eliminar el lucro, tenga por objeto satisfacer alguna necesidad común procurando el mejoramiento social y económico de los asociados mediante la acción conjunta de estos en una obra colectiva”.

Salinas (1985: 152), define a la sociedad cooperativa como una “asociación de personas que se han reunido voluntariamente para lograr un fin común mediante la formación de una organización democráticamente controlada, que efectúa contribuciones equitativas al capital requerido y acepta una parte razonable de los riesgos y beneficios de la empresa en la que participan activamente sus miembros”.

Según García-Gutiérrez (1992a: 155), la sociedad cooperativa es una forma de asociacionismo democrático de emprendedores, aplicable a cualquier proceso económico de producción y distribución que se acomete con sentido empresarial, agrupando a personas que cumplen con requisitos técnicos para que ese proceso tenga lugar, independientemente, de su clase social, raza, sexo, renta personal y patrimonio. Puede ser concebida como una empresa de empresarios individuales, que deciden democráticamente la marcha de la sociedad, a través de la cual ejercen su función.

El prof. Bueno (1993: 322) afirma, “las sociedades de economía social (entre las que destacan las sociedades cooperativas) son empresas alternativas que han surgido... para superar algunos

² Gaceta 7 de Julio de 1931.

problemas y dar una respuesta más social de creación de empleo, de mayor participación del socio y para fomentar el desarrollo económico y social de áreas locales y regionales”.

Las sociedades cooperativas, al estar incluidas dentro del sector de empresas de economía social, se consideran como de autopromoción, autoadministración y autorresponsabilidad de sus adherentes, es decir, deben servir a sus miembros, ser autogestionadas, ser controladas por sus partícipes y constituyen un capital del que responden solidariamente (Vidal, 1990: 33).

A una sociedad cooperativa se la considera como una empresa, en cuanto realiza una actividad económica y compite en un mercado de bienes y servicios. Se diferencia con otras empresas porque adopta los principios cooperativos impuestos por la Alianza Cooperativa Internacional (Vara, 1985: 69).

Según Swinney (1990: 58), son estructuras empresariales con fines concretos y especiales y se caracterizan por la participación de los miembros en las actividades empresariales de la sociedad cooperativa, teniendo el objeto de hacer beneficios, promocionar a sus empleados y poseer una estructura participativa.

La mayoría de los autores defienden que las sociedades cooperativas tienen sus particulares métodos de lucha y que la utilización de estos provocará eficiencia en estas empresas. Por tanto, la supremacía de valores como la mutualidad y exclusividad, la homogeneidad, el ánimo de no lucro y la ayuda subsidiaria, a los que otros autores añaden la formación (Morales, 1992: 79), daría como resultado la lucha contra la “tiranía del capital”, cuyos frutos no son otros que la desigualdad y la insolidaridad, y donde el cooperativismo

aparecería como el movimiento que hace prevalecer a la persona (Morales, 1992: 80).

La sociedad cooperativa, como fórmula jurídica, está regulada tanto en la legislación estatal, como en las distintas legislaciones autonómicas, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 3.1.
La sociedad cooperativa: fórmula jurídica

LEY	CONCEPTO
LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, artículo 1	“La Cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la presente Ley”
LEY 2/1999, de 31 de marzo de 1999, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, art. 2.	“Las Cooperativas son sociedades participativas que asocian a personas físicas o jurídicas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción y en interés de la comunidad realizan cualquier actividad empresarial, con arreglo a los principios y disposiciones de esta ley”

Fuente: *Elaboración propia*

Como conclusión de todas las definiciones expuestas anteriormente podemos decir que la sociedad cooperativa es una empresa privada capitalista y democrática, que solo tiene sentido en un entorno de mercado, buscando conseguir el máximo beneficio para sus socios, los cuales son personas que creen en un ideal participativo y que buscan unas relaciones industriales no autoritarias, realizando una actividad económica encaminada a la movilización de recursos, apareciendo una cooperación consciente, que ha extendido sus límites y ha demostrado una potencialidad apreciable frente a otra de las alternativas que es el mercado.

3.2.1.- Comentarios a las definiciones de sociedad cooperativa

Entre las definiciones del concepto de sociedad cooperativa se puede destacar, que los individuos se unen siempre para alcanzar la satisfacción de sus necesidades. De tal forma, que se comprometen a asociar su acción sobre unas bases de democracia y auto-ayuda, en orden a asegurar un servicio o un acuerdo económico, que es al mismo tiempo socialmente deseable y beneficioso para todos.

En cuanto a las razones perseguidas por los individuos en su unión, estas pueden ser de diversos tipos. En primer lugar, pueden ser razones internas que tienen que ver con el afianzamiento de los recursos y habilidades necesarias para disminuir la incertidumbre de los individuos, así como la superación de las debilidades que la empresa individual encuentra en la realización de cualquier operación. En segundo lugar, pueden ser razones competitivas que tienen como objetivo reforzar la posición competitiva actual, uniendo los puntos fuertes de los socios. Por último, pueden ser razones estratégicas que tienen como finalidad aportar nuevas posiciones estratégicas a los cooperativistas mediante la creación y explotación de sinergias, que se obtienen de combinar los recursos y competencias complementarios de los individuos participantes.

La sociedad cooperativa nace como medio de satisfacción de necesidades de individuos aislados, asumiendo, los individuos que en ella participan, el riesgo y la responsabilidad de una empresa, con intención de utilizar los servicios económicos que provengan de la sociedad cooperativa (Eschenburg, 1979).

Por tanto, se intenta satisfacer las necesidades inmediatas de los socios, mediante la transmisión de conocimientos o “saber hacer”, a

través del contacto entre las personas que poseen esos conocimientos, evitando duplicaciones de recursos, tanto físicos como humanos en cualquier actividad empresarial, siendo a la vez una oportunidad para combinar las competencias distintivas y los recursos complementarios de los socios, buscando una especialización funcional, una mayor creatividad y capacidad de innovación.

3.3.- La cooperación como base de la sociedad cooperativa

La cooperación es una manera de iniciar una estrategia, cuando ésta no se puede realizar de manera aislada, es decir, el individuo que pretende emprender una estrategia decide aliarse con otros individuos que compartan sus objetivos y, que estén interesados en la idea, pues al primero por sí solo, se le hubiera hecho más difícil la obtención del resultado deseado.

La cooperación permite a los individuos concentrarse en sus competencias y aprovecharse de la eficiencia y conocimientos de otros individuos especializados en otras tareas, es decir, conseguir recursos y capacidades que el individuo no posee.

La cooperación es un sistema económico practicable, capaz de extenderse a todos los terrenos. Tiende a unir más estrechamente a todos los hombres de todas las razas y de todos los pueblos. Sus principios de acción voluntaria, de libertad, de competencia y ayuda mutua, establecen la base para una mayor prosperidad y concordia. Por tanto, el cooperativismo aporta un modelo concreto que trata de conjugar la positividad del mercado y de la empresa, pero a la vez indica que éstos han de estar orientados hacia el bien común.

Todas las ventajas de la cooperación pueden llegar a convertirse en inconvenientes desde el momento en que la cooperación se puede erosionar e ir perdiendo las ventajas estratégicas conseguidas en la sociedad, mediante el aprendizaje de su “saber hacer” por algunos socios, que a veces pueden ser competidores a la vez que cooperadores, al participar al mismo tiempo en distintas sociedades cooperativas, en función del beneficio obtenido en cada una de ellas.

3.4.- Valores cooperativos

Los valores que la ACI (1995: 38-39) define como básicos para la sociedad cooperativa son la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, además estos han de ser acompañados y reforzados por un conjunto de valores éticos que los cooperativistas deben hacer suyos, refiriéndose a la honestidad (honradez), la transparencia (franqueza), la responsabilidad (social y mutua) y la vocación social (interés o preocupación por los demás).

A estos valores se les suele atribuir dos funciones: una “normativa” que ayuda a juzgar y evaluar conductas propias y ajenas; y otra “motivacional” que impulsa la acción para alcanzar el bien común.

Estos valores sociales pueden diferir de los de otras formas de organización empresarial, pero no han de implicar el aferrarse a las condiciones iniciales, entendiendo la relación cooperativa como un proceso atemporal y estático, sino que es necesario acometer la actuación conjunta con una visión de futuro, en la que tengan cabida los posibles cambios de las circunstancias de partida, ya que hay que responder a las necesidades de adaptación de las nuevas condiciones del entorno económico en el que operan las organizaciones.

Por tanto, se considera una tarea importantísima de los responsables de la organización saber pilotar el cambio, corrigiendo desviaciones y alentando aciertos. Hay que revisar y acomodar valores, no es necesario devaluarlos, sino al contrario, los valores pueden convertirse en eternos si son constantemente recreados, contrastados y desarrollados. Los cooperativistas, junto a los valores cooperativos, tienen su cultura y su moral social, que se deben potenciar para que tengan fuerza y sirvan de impulso a la comunidad.

La cultura, según Leal (1991: 19), es el conjunto de valores y expectativas compartidas por los miembros de una organización. Estos valores y creencias dan lugar a la aparición de reglas de conducta que determinan el comportamiento de los individuos y grupos de la organización, diferenciándola de otro tipo de estructuras. Por tanto, siguiendo a Leal (1996: 191-192), la cultura caracteriza al conjunto de maneras tradicionales y habilidades de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas y oportunidades a los que se enfrenta una organización.

La cultura de la sociedad cooperativa está marcada por el valor de la persona humana y del respeto debido a cada ser humano, partiendo de la igualdad en dignidad de los hombres y sus exigencias de liberación y crecimiento de la persona humana. Este carácter personalista, bien entendido y aprovechado, puede ser una extraordinaria ventaja en unos momentos en los que la calidad de las personas, en sentido amplio, se ha convertido en la clave de la competitividad de las empresas y los países. Las sociedades cooperativas se constituyen en la cara humana del capitalismo.

Se trata de que las personas, en el campo del trabajo y en la generación de riqueza, se hagan dueños de su propio destino,

practiquen la autoayuda no sólo para su mejora sino también para su emancipación, partiendo de la solidaridad, como única fuerza de los débiles y base del nuevo tipo de relaciones humanas a promover. Esta solidaridad, se manifiesta por la puesta en común de esfuerzos y recursos para la acción (uno por todos); dando lugar a que los miembros de la organización obtengan satisfacciones que aislados no podrían conseguir (todos por uno). Dicha solidaridad se ha de manifestar, tanto con sus propios asociados como con la comunidad en la que están implantados, convirtiéndose en una manifestación de las relaciones humanas entre personas.

Por último, uno de los valores más importantes de la cultura cooperativa, es una exigencia muy fuerte de justicia, sin la cual la solidaridad sería un engaño. Y no sólo una justicia conmutativa sino también una justicia distributiva. En la justicia distributiva pueden ser reconocidos diversos grados o reglas de reparto: a cada uno según su trabajo (es la fórmula clásica cooperativa), la justicia igualitaria y la regla de a cada uno según sus necesidades.

La cultura empresarial va a ejercer una gran influencia sobre el éxito o fracaso de las organizaciones, tanto de la sociedad cooperativa, como de cualquier otra forma jurídica.

3.5.- Principios que rigen la sociedad cooperativa

Para que una organización de cualquier tipo, sobreviva y tenga éxito, deben existir un adecuado conjunto de principios, que sirvan de pautas o guías para la acción, sobre los que se basen todas sus políticas y actividades y sirvan para poner en práctica los valores de sus socios.

Los principios cooperativos tal como hoy los conocemos, tienen su origen en los estatutos de la “Rochdale Society of Equitable Pioneers”. Estos estatutos pusieron en práctica unas reglas de organización internas que hoy son reconocidas como principios por la Alianza Cooperativa Internacional³ (ACI), dicha institución creada en 1895, ha ido modificando los principios y adaptándolos a las necesidades de las sociedades cooperativas, con el paso del tiempo.

Los principios cooperativos son los auténticos pilares que configuran la naturaleza de la sociedad cooperativa, son las ideas que informan de las normas reguladoras de la institución. Sin embargo, estos valores, considerados básicos, se han de reinterpretar de acuerdo con las experiencias pasadas y presentes, se ha de poner un énfasis diferente en los valores individuales, según su relevancia, y se ha de dar prioridad a los elementos del conjunto de valores según el momento y el contexto en el que nos encontremos inmersos. Los principios forman un sistema y son inseparables, se apoyan unos en otros y deberán de ser observados íntegramente.

La última modificación de los principios cooperativos se produjo en Manchester en 1995, quedando los principios cooperativos formulados, como se muestra a continuación⁴:

- Principio de puerta abierta.
- Principio de gestión democrática en la toma de decisiones.
- Principio de participación económica de los socios.

³ LAMBERT, P. (1975): *Los principios cooperativos y la Alianza Cooperativa Internacional*, Centro Nacional de Educación Cooperativa, Zaragoza.

THORDARSON, B. (1993): “La alianza Cooperativa Internacional ante la reforma de los principios cooperativos”, *CIRIEC-España*, nº 14, septiembre, pp. 10-14.

⁴ INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE: *The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity*, XXXI Congress International Cooperative Alliance, Manchester, September, 1995.

- Principio de autonomía e independencia.
- Principio de educación, formación e información.
- Principio de intercooperación.
- Principio de interés por la comunidad.

3.6.- Características actuales de la sociedad cooperativa

Las sociedades cooperativas de nuestro tiempo, siguen enclavadas en un medio que no es cooperativo, y en él tienen que ejercer su actividad y desarrollarse, asumiendo al mismo tiempo formas múltiples, según los fines y el medio económico y social en que se implanten.

Las sociedades cooperativas deben aparecer con la finalidad de ser empresas, y no meras respuestas defensivas a las circunstancias socioeconómicas, cuya única salida parece ser la marginalidad crónica. Se trata pues, de pasar de ser entidades que distribuyen igualitariamente la miseria entre sus socios a otras que generen auténtico desarrollo y riqueza para sus socios.

Dicha forma jurídica, se considera un instrumento útil para acometer políticas de desarrollo económico y bienestar social, debido, como señala Vara (1994) a varios factores:

1) Son empresas muy flexibles en cuanto al tamaño y a la movilidad de sus socios, además tienen como base el principio de puerta abierta.

2) Contribuyen a la formación de un espíritu empresarial basado en la solidaridad.

3) Por propia experiencia de los principios cooperativos, deben invertir en la formación de su capital humano y tomar las decisiones de forma participativa.

En consecuencia, contribuyen a elevar el nivel de cualificación global del factor trabajo vinculando formación-experiencia-compromiso.

Pueden ser diversas las circunstancias que fuercen a la cooperación. A veces, estas circunstancias hacen ineludible unirse para superar una situación perentoria (paro, subdesarrollo agrario...). En tales ocasiones no existe opción. Se trata de escoger entre la nada (seguir igual o peor) y el riesgo de algo que puede dar lugar a una situación más beneficiosa. De entre los muchos que están en circunstancias similares, unos pocos eligen formar una sociedad cooperativa, pero incluso de entre esos pocos que eligen esta opción para satisfacer sus necesidades, no todos van a arriesgar lo mismo. Así, el proyecto cooperativo basado en la solidaridad debe ir caminando desde una cooperación de circunstancias hacia una cooperación por convicción. Es decir, que lo que comenzó a partir de una necesidad personal, se convierta en una forma de vida, basada en la solidaridad y el espíritu cooperativo.

El cooperativismo posee una mina en su filosofía, de la que hay que sacar el mayor provecho y explotarla al máximo. Es un poderoso factor que da sentido a la acción, infunde seguridad e induce a formar un grupo en el que las personas se identifican, señalan unos objetivos y proporcionan una cohesión al grupo humano.

3.7.- El socio cooperativo

Uno de los elementos más importantes para distinguir a una organización como sociedad cooperativa, es la gran valoración de los recursos humanos que la integran. Podrán ser socios de una sociedad cooperativa, según la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas⁵, tanto las personas físicas como jurídicas, públicas o privadas y las comunidades de bienes, en función de la actividad cooperativizada de que se trate.

El factor humano es el centro del cooperativismo y la esencia de las sociedades cooperativas. En la sociedad cooperativa, todos los valores potenciales del hombre deben hacer causa común, puesto que el hombre es naturalmente sociable y tiene obligación de cooperar, según su capacidad, para la consecución del bien común.

Una de las características definidoras de la sociedad cooperativa, un socio un voto, es la base del reconocimiento de la igualdad de los socios; el poder de decisión es otorgado al equipo humano, dando lugar a que el socio sea el elemento dinamizador y motor fundamental de la realidad económica, impulsor del desarrollo local y configurador de una nueva estructura social.

El socio dentro de una sociedad cooperativa puede ser a la vez trabajador y empresario, suponiendo un esfuerzo para pasar del individuo al grupo, al interés colectivo, incluyendo el esfuerzo propio y la ayuda mutua como actitudes de los socios de responsabilidad propia y de colaboración; la solidaridad y la igualdad de trato entre los socios que les lleva a procurar no solo defenderse a sí mismos y proteger sus

⁵ Ley 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, art. 31. BOJA de 20 de abril de 1999.

propios intereses, sino también defender la persona como tal, proteger los intereses de sus coasociados y a sentir que los problemas de los demás merecen ser atendidos de la misma manera que los suyos propios.

La justicia en las normas, la libertad y la equidad son disposiciones de los asociados para aplicar normas justas, entre sí y con terceros, sin privilegios arbitrarios, con la libre manifestación y ejercicio de su voluntad; respetando la dignidad de la persona desde la promoción humana y la educación cooperativa, intentando mejorar la calidad humana de los asociados; dando lugar a la identificación con los intereses generales de la comunidad.

La Ley de Cooperativas Andaluza en su artículo 9, establece que el número mínimo de socios para crear una entidad de este tipo, es de tres personas físicas, caso de ser sociedad cooperativa de primer grado y, de dos socios caso de sociedad cooperativa de segundo o ulterior grado, intentando facilitar y promover la creación de este tipo de organizaciones.

Existen diferentes formas para adoptar la condición de socio, sobre las que existe una gran libertad para la configuración de sus características a través de los estatutos de cada sociedad cooperativa:

- Socio proveedor y/o consumidor de bienes y servicios, que aporta el fruto necesario para realizar el proceso productivo y a la vez retira determinada producción para su utilización personal.

- Socio de trabajo: solo aporta su trabajo, y no capital; pero su existencia dependerá de lo que fijen los estatutos en cada una de las sociedades cooperativas.

- Socio inactivo: estará determinado en los estatutos, que un socio podrá terminar su relación con la sociedad cooperativa, como consecuencia de haber dejado de trabajar en la misma, o de beneficiarse de sus servicios, pudiendo ser autorizado por el consejo rector para seguir disfrutando de los derechos y obligaciones recogidos en los estatutos de la sociedad, en particular, el disfrute de los servicios adicionales de la sociedad cooperativa.

- Socio colaborador: los estatutos podrán prever la existencia de este tipo de socio, representado en personas físicas o jurídicas, que sin poder desarrollar o participar en la actividad cooperativizada propia del objeto social de la sociedad, puedan contribuir a su consecución, participando en alguna o algunas actividades accesorias.

- Asociado: aquella persona física o jurídica que realice las aportaciones al capital que determinen los estatutos y que no desarrolle la actividad cooperativizada.

3.8.- Tipología de las sociedades cooperativas

Las sociedades cooperativas operan tanto en el sector primario como en la industria y en el sector servicios. Para realizar una clasificación de las mismas, se pueden utilizar distintos puntos de partida, así, todos los criterios válidos son convencionales, dando lugar a clasificaciones que se ajustan a la realidad pero que son incompletas, debido a la variedad y subjetividad de los criterios utilizados. Una sociedad cooperativa puede asumir formas múltiples según los fines y el medio económico y social en el que se implanta.

La mayoría de las legislaciones autonómicas proponen una clasificación similar a la propuesta por la Ley General, con algunas diferencias al dejar de incluir algunas o proponer nuevos tipos.

La ley Andaluza⁶ clasifica las sociedades cooperativas, en un primer momento, en cooperativas de primer grado y en cooperativas de segundo o ulterior grado, para posteriormente desglosar las sociedades cooperativas de primer grado en sociedades cooperativas de trabajo asociado, sociedades cooperativas de consumidores y usuarios y sociedades cooperativas de servicios.

1. Las sociedades cooperativas de trabajo asociado son las que asocian a personas físicas que, mediante su personal trabajo a tiempo parcial o completo, realizan cualquier actividad económica, profesional o social para producir en común bienes o servicios para terceros.

2. Las sociedades cooperativas de consumidores y usuarios son aquellas que tienen por objeto procurar, en las mejores condiciones de calidad, información y precio, bienes y servicios, incluidas las actividades de tiempo libre, para el consumo o uso de los socios y, en su caso, de quienes con ellos conviven habitualmente. Tendrán también por objeto la defensa, información y promoción generales de los derechos de los consumidores y usuarios. La sociedad cooperativa puede adquirir los mencionados bienes y servicios a terceros o producirlos por sí misma.

Las sociedades cooperativas de consumidores y usuarios podrán adoptar una o varias de las siguientes modalidades:

⁶ Ley 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, art. 31. BOJA de 20 de abril de 1999.

a) De suministro de artículos de consumo, uso, vestido, mobiliario y demás elementos propios de la economía doméstica.

b) De servicios diversos, como restaurantes, transportes, hospitalización, enseñanza y otros similares.

c) De suministros especiales, como agua, gas, electricidad, en cuyo caso podrán ser también socios las personas físicas y jurídicas que precisen los mencionados suministros para el desarrollo de sus actividades no domésticas siempre que no supongan más de un veinticinco por ciento del total de socios de la cooperativa.

d) De ahorro para el consumo.

e) De suministros, servicios y actividades para el desarrollo cultural.

f) De viviendas: aquellas que tienen por objeto procurar, exclusivamente a sus socios, viviendas y locales. También podrán tener como objeto, incluso único, el de procurarles edificaciones o instalaciones complementarias, así como la rehabilitación de estas y aquellas.

g) De crédito, que tienen por objeto servir a las necesidades de financiación de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

h) De seguros, son las que tienen por objeto, el ejercicio de la actividad aseguradora de sus socios en cualquiera de las formas administrativas en Derecho.

i) Educativas, que son las que asocian a alumnos de uno o más centros docentes y tienen por objeto procurar, en las mejores condiciones de calidad, información y precio para el uso o consumo, bienes y servicios necesarios para la vida docente y el cultivo de tiempo libre de los socios.

3. Las sociedades cooperativas de servicios asocian a las personas físicas o jurídicas, titulares de algún derecho que lleve aparejado el uso o disfrute de explotaciones industriales o de servicios y a profesionales o artistas que ejerzan su actividad por cuenta propia y tengan por objeto la prestación de suministros y servicios y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las actividades profesionales o de las explotaciones de sus socios. Dentro de las sociedades cooperativas de servicios la ley andaluza distingue:

a) Sociedad cooperativa agraria: aquella que asocia a personas físicas o jurídicas, titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales, que tienen por objeto la prestación de suministros y servicios y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus socios. Son estas las que centran nuestra atención a lo largo de todo este trabajo.

b) Sociedad cooperativa de explotación comunitaria de la tierra: asocia a titulares de algún derecho que lleve aparejado el uso o disfrute de tierras y otros bienes inmuebles, susceptibles de explotación agraria, que ceden dichos derechos a la cooperativa y que prestan o no su trabajo en la misma, pudiendo asociar también a otras personas físicas que, sin ceder a la cooperativa derechos de disfrute sobre bienes, prestan su trabajo en la misma para la explotación en común

de los bienes cedidos por los socios y de los demás que posea la cooperativa por cualquier título.

3.9.- La sociedad cooperativa agraria

Una de las fórmulas organizativas que más protagonismo tiene en el sector agrario español (Juliá y Server, 1990:23) es la sociedad cooperativa agraria. En sentido general, es aquella sociedad cooperativa que siendo empresa agraria reúne los requisitos de las empresas de participación. Se trata de definir a las sociedades cooperativas agrarias, como todas aquellas empresas cooperativas, en las que el socio, de una forma u otra, participa en una actividad agraria.

En el cuadro 3.2. se refleja la definición de la sociedad cooperativa agraria dada por la legislación española y andaluza.

Cuadro 3.2.
Las sociedades cooperativas agrarias en las distintas legislaciones en materia de cooperativas

ESPAÑA LEY 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas, art. 93	Son cooperativas agrarias las que asocian a titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales, que tienen como objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, de sus elementos o componentes, de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural, así como atender a cualquier otro fin o servicio que sea propio de la actividad agraria, ganadera, forestal o estén directamente relacionados con ellas.
ANDALUCÍA LEY 2/1999, de 31 de marzo de 1999, de sociedades cooperativas andaluzas, art. 152	Como aquellas que asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales, que tengan por objeto la prestación de suministros y servicios y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus socios.

Fuente: *Elaboración propia*

3.9.1.- Aparición de las sociedades cooperativas agrarias

Los empresarios agrícolas crean sociedades cooperativas para emprender una serie de actividades conjuntas que les permitan añadir

valor a sus productos. Mediante su unión tratan de paliar el problema de la atomización empresarial, fomentar la calidad de sus productos y la modernización de sus estructuras, consiguiendo así una dimensión empresarial mínima para desempeñar otras actividades, logrando un mayor resultado y alcanzando la competitividad necesaria que le permita la continuidad de su negocio, en el entorno en el que se ubica.

3.9.2.- Evolución de la sociedad cooperativa agraria en España⁷

En un primer momento, las muestras de cooperación agraria datan de las uniones de los agricultores de la Edad Media para la protección común frente a los riesgos en el campo; así por ejemplo, puede hablarse de las comunidades de regantes (Juliá y Server, 1990).

Posteriormente, en el siglo XIX comienzan a entrar en España las ideas de los socialistas utópicos. Más tarde, ya en el siglo XX, la Doctrina Social de la Iglesia hace que esta institución se sitúe en el centro de los problemas laborales de la época, intentando defender los derechos de los agricultores.

De esta manera se llegó a la promulgación de la Ley de Pósitos Agrícolas⁸ y la Ley de Sindicatos Agrícolas, ambas en 1906, esta última ley constituyó una forma de protección a los agricultores, que al amparo de la misma, dieron lugar a la creación de ligas católicas para la defensa de los derechos de los trabajadores.

Los sindicatos agrícolas se constituyeron en una de las formas de asociación más importante de la época, prestando a los agricultores

⁷ SALINAS, F. (1985): *La cooperativa agraria*, CEAC, Barcelona, pp. 78-79.

⁸ Los Pósitos eran instituciones comunitarias benéficas que pretendían ayudar a los agricultores

servicios de todo tipo como: adquisición de maquinaria, abonos, suministros, seguros agrarios, educación, defensa de los intereses de los agricultores, venta, exportación y elaboración de productos.

En esta época también existía otro tipo de figuras asociativas: las Colonias Agrícolas, las Cámaras Agrícolas, las Comunidades de Labradores y las Corporaciones Agrarias.

La primera ley de cooperativas en España aparece en 1931 dotando de un ordenamiento jurídico al movimiento cooperativo. Posteriormente, han ido apareciendo otras leyes que modificaban o completaban a la anterior, entre ellas se puede destacar: la Ley de Cooperativas de 1942⁹ y sus posteriores reglamentos de 1943¹⁰ y 1971¹¹. Al amparo de esta ley van a constituirse un gran número de bodegas cooperativas y almazaras (Juliá y Server, 1990: 23), así como Uniones Territoriales y Nacionales de Cooperativas.

En los años setenta se promulga el Estatuto Fiscal de Cooperativas¹², la Ley General de Cooperativas de 1974¹³ y el Real Decreto 2508/1977 de nueva regulación del movimiento cooperativo¹⁴, provocando un avance en el cooperativismo de crédito, en la organización cooperativa y en el cooperativismo agrario de base en general.

⁹ ESPAÑA: LEY de 2 de enero de 1942, de Cooperación, B.O.E., de 12 de enero.

¹⁰ ESPAÑA: REAL DECRETO de 11 de noviembre de 1943, por el que se aprueba el Reglamento de Cooperación.

¹¹ ESPAÑA: DECRETO 2396/1971, de 13 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento de Cooperación, B.O.E., de 9 de octubre, que deroga al Decreto del 11 de abril de 1943.

¹² ESPAÑA: DECRETO de 9 de mayo de 1969, por el que se establece el estatuto fiscal de cooperativas, B.O.E., nº 888.

¹³ ESPAÑA: LEY 52/1974, de 19 de diciembre, General de Cooperativas, B.O.E., de 21 de diciembre.

¹⁴ ESPAÑA: REAL DECRETO 2508/1977, de 17 de junio, sobre transferencia de las funciones de la organización sindical en el orden cooperativo y nueva regulación del movimiento cooperativo, B.O.E., del 29 de septiembre.

Por último, en la década de los ochenta, se produce la transferencia de competencias a las diferentes comunidades autónomas, en materia de legislación cooperativa, en la que existe un gran desarrollo de las sociedades cooperativas de segundo grado, dando lugar a una gran integración cooperativa, cuando se incorpora España en la actual Unión Europea.

La situación actual está caracterizada por un desarrollo importante de los procesos de concentración empresarial de sociedades cooperativas agrarias y por el esfuerzo realizado en muchas comunidades autónomas, por legislar dicha forma organizativa.

3.9.3.- Características actuales de las sociedades cooperativas agrarias andaluzas

Como ya hemos visto, las sociedades cooperativas agrarias asocian a personas físicas o jurídicas titulares de explotaciones agrícolas, forestales o ganaderas y tienen por objeto la prestación de suministros y servicios y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus socios.

Como empresa agraria, ajusta su funcionamiento a unas reglas empresariales y además, es una empresa de participación en la que los socios hacen posible que se desarrollen todos los procesos de la empresa. Los socios establecen democráticamente sus objetivos y participan en la actividad cooperativizada, aportando recursos financieros, para que la empresa pueda funcionar (Bel, 1997).

De este modo contemplamos como en muchos sectores agrícolas se han hecho esfuerzos en la transformación de productos

agrícolas y en su comercialización, por lo que numerosas almazaras, bodegas, industrias conserveras, etc. son propiedad de empresarios agrícolas, quienes transforman sus materias primas, dando un paso hacia adelante en su actividad empresarial junto con otros empresarios, con una eficiencia y calidad bastante satisfactoria, pero siempre primando el factor productivo, el individuo, como generador del valor añadido respecto a los restantes, es decir, intentando generar valor añadido para los socios, a partir de los mismos socios.

De esta manera, la cultura fuerte de sus organizaciones, la especialización de sus miembros y su sistema de incentivos racional han permitido que las sociedades cooperativas constituyan el eje básico del sector agrario, por su importancia empresarial (Hernández, 1999).

Desde este momento, se profundiza en el concepto de sociedad cooperativa andaluza almazarera y sus características. En primer lugar se comienza viendo los principios cooperativos que rigen en las almazaras cooperativas, para más adelante identificar las características del socio cooperativo y del entorno en el que actualmente se encuentra inmersa la sociedad objeto de estudio. Para analizar con más detalle las características de estas empresas, se utiliza la información obtenida de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas y de los socios que se han entrevistado.

CAPÍTULO 4

LA SOCIEDAD COOPERATIVA ALMAZARERA ANDALUZA

Una almazara cooperativa tiene como objetivo fundamental la transformación de la aceituna de almazara que entregan los socios, en aceite y la posterior venta del mismo. Los resultados de la venta determinan el montante de dinero que suelen percibir los socios, en proporción directa al volumen de aceituna entregado, los costes de la sociedad cooperativa y la eficiencia con que la almazara cooperativa vende el aceite. Además, las almazaras cooperativas no pueden incrementar o disminuir su producción en función de sus expectativas de negocio, pues la cantidad a comercializar depende de la aceituna entregada por los socios y, por tanto, de la cosecha existente en cada campaña.

4.1.- Proceso de formación de las almazaras cooperativas andaluzas

En el proceso de formación de las almazaras cooperativas andaluzas influye además del impulso ofrecido por el gobierno, a partir de la publicación de la ley de 1931 ya comentada anteriormente, una conducta económica de sus participantes, al percibir estos que los beneficios comunes que producía el asociacionismo eran altos y que

compensaban los costes que ello representaba, por lo que esta acción común se puso en marcha con gran fuerza.

Domingo y Loma-Ossorio (1991: 25) añaden otros motivos que explican la aparición, establecimiento y proliferación de las almazaras cooperativas a partir de 1950, entre los que se pueden citar un método de defensa del precio de la aceituna ante los compradores privados, la desaparición de las antiguas y obsoletas almazaras locales, que no eran rentables para sus dueños, y la extensión y proliferación del cultivo del olivo a zonas en las que no existían industrias de transformación de este producto.

Los agricultores ante las condiciones impuestas de manera unilateral por los dueños de las almazaras privadas existentes y al verse en la obligación de vender su cosecha a los precios que estos imponían, como única vía para dar salida a su aceituna, se encontraban en una situación que les hizo tomar conciencia de la importancia de la defensa del precio de su aceituna, y por tanto de su renta, ante los compradores privados. Esta situación tan desfavorable para los agricultores fue uno de los detonantes más importantes que impulsaron la aparición de las almazaras cooperativas.

Por otra parte el profesor Pino (1995: 88) considera que el cierre de las almazaras privadas fue provocado por la aparición y la fuerza que tomaron las sociedades cooperativas. Además, al cooperativismo oleícola que surgió, se fueron incorporando progresivamente los medianos y grandes propietarios, debido a la subida que sufrió el precio de la aceituna y la necesidad de pagarla como mínimo al precio que lo hacían las almazaras cooperativas, para evitar que la producción de los agricultores se entregara en la almazara cooperativa en lugar de en sus fábricas, como éstos venían haciendo. Algunos de los socios

entrevistados nos han contado injusticias que se cometían con los agricultores y trabas que era necesario superar, así como, las situaciones de enfrentamiento que se llegaron a tener con estas empresas privadas.

Además las almazaras privadas fueron desapareciendo debido a que sus instalaciones por una parte estaban obsoletas, pues no se estaban incluyendo las nuevas técnicas de molturación que iban apareciendo en el mercado; y por otra parte no eran rentables, dada la pérdida de clientela que habían sufrido y la mayor mentalización que existía entre los agricultores de hacer presión a los dueños de estas almazaras. Todo esto unido a los buenos resultados que estaban obteniendo las almazaras cooperativas ya instaladas, propiciaron una disminución de la rentabilidad de los estos empresarios, fomentándose el abandono paulatino de las fábricas que terminaría con su desaparición o reconversión en sociedad cooperativa almazarera.

Por último hay que destacar, que además del esfuerzo institucional que a partir de los años cuarenta se hizo para desarrollar el cooperativismo en España, ofreciendo a este tipo de empresas ventajas que se materializaban en tratamientos fiscales y ayudas especiales; una de las causas que provocan la aparición de almazaras cooperativas es la inexistencia de almazaras próximas a determinadas zonas olivareras que habían incrementado su producción, debido al aumento de las plantaciones de olivar o de la aparición de este cultivo en esos lugares.

No obstante, pueden existir intereses de personas o entidades ajenas a la almazara cooperativa que pueden entorpecer o fomentar la constitución de ésta. Un caso de este entorpecimiento lo podemos encontrar en la provincia de Jaén, con el caso Uteco, que tras largas

luchas ante los tribunales terminó deshaciendo todo el movimiento cooperativo de segundo grado que se había estado formando durante cuarenta años en el sector del aceite de oliva, con la consiguiente decepción de todos los agricultores que habían apostado por esa gran idea.

Todo lo mencionado con anterioridad como causas de aparición del cooperativismo oleícola tiene un origen económico, muy acorde con la tesis defendida por Ceña et al. (1983). Es decir, la necesidad de buscar un mayor beneficio a sus productos hizo que los agricultores se asociaran para formar una empresa que parecía ser la más idónea para lograrlo, por las ventajas que tenía frente a otras formas jurídicas.

4.2.- Los principios cooperativos en las sociedades cooperativas almazareras

Por tanto, cuando un grupo de personas decide formar una empresa utilizando la fórmula jurídica de sociedad cooperativa, todos ellos quedan sujetos a un conjunto de normas específicas que serán características tanto del funcionamiento de la organización como del comportamiento de sus miembros.

Si por determinadas circunstancias la conducta de los miembros de la organización no se ajusta a la que se le atribuye a los socios cooperativos, o si dicha sociedad no se gestiona según el modelo cooperativo, no podremos afirmar que el cooperativismo falla, sino por el contrario tenemos que decir que la actuación de la empresa o de los individuos que la forman no se ajusta a los valores cooperativos, convirtiéndose estas organizaciones en sociedades cooperativas de derecho pero no de hecho, según afirma el profesor García-Gutiérrez (1995: 53-87).

Los valores cooperativos que son definidos por la ACI como la esencia del cooperativismo son la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, dejando de manifiesto la obligación ética de los socios hacia la preservación de los valores base de este tipo de organizaciones refiriéndose a la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social (ACI, 1995: 38-39). Estos valores quedan plasmados en los principios cooperativos vigentes en la actualidad.

Además, aunque cada empresa tenga su propia cultura única que la diferencie del resto, siempre es posible encontrar algunos rasgos o valores que se repiten en ellas, apareciendo perfiles o rasgos de la cultura que caracterizan a sectores o grupos de empresas (Díez, 1995: 452).

Por tanto, la cultura como filosofía de gestión organizativa, tiene gran influencia sobre el éxito o fracaso de las organizaciones. Aunque esta perspectiva es aplicable a todo tipo de organizaciones, lo es de forma más interesante en las sociedades cooperativas, como instituciones que han de regir su gestión y su realidad por unos valores y principios expresos comunes a todas aquellas organizaciones en las que funcione esta ideología. Estos principios se van a exponer a continuación para observar cómo se entienden en las almazaras cooperativas andaluzas estudiadas.

4.2.1.- Principio de puerta abierta.

Las sociedades cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin

discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo (ACI, 1995: 38-39).

Toda persona que desee ser socio, ha de tener la oportunidad de entrar a formar parte de la sociedad cooperativa (libre adhesión). Asimismo, desde el momento en el que a un socio no le interese serlo, ha de gozar del derecho a abandonar la sociedad sin ningún compromiso (puerta abierta).

La discriminación o falta de admisión se puede producir por la ausencia de capacidad para ejercer una función en el proceso de producción y distribución de la empresa, o por una capacidad productiva insuficiente de la almazara cooperativa para dar cabida a más socios. En general, en todos los casos estudiados no hay ningún problema a la hora de permitir la entrada o salida de socios, ésta es estudiada por el consejo rector que comunica a la persona interesada las condiciones de la misma. Sólo existen algunas excepciones en las que la entrada se encuentra restringida actualmente debido a la falta de capacidad productiva de la almazara para acoger nuevos socios. Este es el caso de una almazara cooperativa del municipio de Cabra¹, perteneciente a la provincia de Córdoba.

También, la salida o denegación de la entrada de algún socio puede ser debida a que estas personas que quieren ser miembros, no pueden utilizar los servicios de la sociedad o no quieren aceptar determinadas responsabilidades como miembros de la organización.

¹ A lo largo del trabajo para hacer referencia a cada una de las almazaras cooperativas estudiadas cuando sea necesario, se realizará a través de la localidad en la que se encuentran, en lugar de por la denominación que tienen, debido a que ésta en la mayoría de las ocasiones es excesivamente larga y puede llevar a confusión al existir en distintas localidades almazaras cooperativas con la misma denominación, debido a que adoptan en su mayoría el nombre del patrón de la localidad, pudiendo éste coincidir con el de otras localidades.

Las almazaras cooperativas analizadas se reservan el derecho a imponer sanciones a los socios que no aporten el fruto limpio, por el perjuicio que esto supone para el resto de los socios, así como, el derecho de expulsión hacia aquel miembro que incumpla con sus obligaciones repetidamente. Por ejemplo, por no aportar todo su fruto a la sociedad cooperativa, se comienza abriendo un expediente sancionador para, posteriormente, si es reincidente llegar a la expulsión.

4.2.2.- El principio de gestión democrática en la toma de decisiones

Las sociedades cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios que participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las sociedades cooperativas son responsables ante los socios. En las sociedades cooperativas de primer grado, los socios tienen el mismo derecho de voto (un socio, un voto). Asimismo, las sociedades cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática (ACI, 1995: 38-39).

La participación en la gestión es una de las características de las empresas excelentes, por lo que la sociedad cooperativa debe incitar a la participación continua de todos sus miembros en la toma de decisiones. Además, para que las cosas funcionen adecuadamente en una sociedad cooperativa los socios deben participar democráticamente en la fijación de los objetivos de la empresa y en la acción para su consecución (García-Gutiérrez, 1992a: 163). Es la regla de oro del ideal cooperativo, la democracia es el sistema a través del cual la participación toma sentido, participación de todos los socios en

la asamblea general, cada uno de los cuales tiene la posibilidad para emitir un voto, sin tener en cuenta su participación en el capital o el volumen de operaciones que realice con la sociedad. Siguiendo a Morales (1992: 69) "...en la empresa cooperativa el poder está en el individuo y no en el capital, practicando un modelo que potencia el factor humano relegando al capital como un simple medio de apoyo".

Supone la primacía de la persona sobre el capital, la igualdad de derechos políticos entre los socios y la gestión y el control democráticos de la sociedad cooperativa, nunca vinculados al capital sino a la participación de los socios en la actividad cooperativizada (Bel, 1997: 56).

En los casos estudiados se puede observar como todas las almazaras cooperativas que incluye la muestra, sin excepción, cumplen el principio de "un socio un voto", mostrándose orgullosas de ello, y ofreciéndolo a los demás como un factor diferenciador del resto de las formas jurídicas. Aunque existen algunos socios que por las características de su explotación, al ser esta de dimensiones superiores a la media, no están muy de acuerdo con este principio y reclaman derechos adicionales por representar un interés importante en la organización. En este sentido, hemos observado como algunas almazaras cooperativas intentan establecer una gran homogeneidad entre sus socios, así lo muestra un presidente cuando dice:

"Las explotaciones son bastante homogéneas, dominan las pequeñas las de menos de 500 olivas, yo creo que dominan sobre los demás y luego el socio que más tiene no llegará a 5.000 olivas y así queremos, pero no es por casualidad, es porque por ejemplo, ahora mismo tenemos la prohibición de que entren socios de más de 1.500 olivas, porque los intereses de un socio de 50.000 olivas son muy contradictorios a los socios de menos de 500 y entonces eso crea unos conflictos de la masa

social que nosotros hemos querido siempre evitar, lo que no quiere decir que haya gente que compre 100 olivas nuestras, que ya estén en la cooperativa, y que pudieran meter 50.000 olivas que tengan desde fuera, o sea, 100 olivas que pertenezcan a esta cooperativa de un socio que se las venda a uno que tenga 50.000 daría derecho a que esas 50.000 entraran pagando la cuota correspondiente, pero no se da el caso” (E74).

4.2.3.- El principio de participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de su sociedad cooperativa y lo gestionan de forma democrática. Al menos una parte de los activos es, por regla general, propiedad común de la sociedad cooperativa. Normalmente reciben una compensación económica, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: desarrollo de la sociedad cooperativa; la constitución de reservas, de las cuales, al menos una parte sería irrepartible; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la sociedad cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios (ACI, 1995: 38-39).

Este principio es la unión de dos que existían con anterioridad, en una de las diferentes reformulaciones que han existido, por una parte, el principio de interés limitado al capital o de remuneración fija, y por otra, el principio de justicia en la distribución de los excedentes o en proporción a la actividad realizada por cada socio en la sociedad cooperativa. En lo que se refiere al primero, el capital tiene la posibilidad de estar remunerado siempre con un tipo fijo o limitado, ya que el rendimiento derivado de la actividad cooperativizada debería servir para remunerar la actividad que los socios realicen con la cooperativa, en lugar de desviarse hacia el capital (Morales, 1992: 70).

Este interés por limitar este principio, nos demuestra el papel secundario del capital en este tipo de sociedades.

En lo que se refiere a la justicia en la distribución de los excedentes, ésta debe hacerse evitando que unos socios se beneficien a costa de los otros. De este modo, se sugiere la distribución de los excedentes en función de la actividad cooperativizada que cada uno de los socios posea con la sociedad o a la aportación que éstos hacen a los flujos de producción y comercialización. Esta distribución, denominada “no capitalista”², ha de permitir el desarrollo de la sociedad cooperativa y la constitución de reservas.

En el estudio realizado se ha podido comprobar que las almazaras cooperativas retribuyen a los socios, en función de las características del fruto que aporten a la organización, es decir, según el grado de acidez y rendimiento que tenga este. Y reparten al final del ejercicio los resultados obtenidos, una vez dotadas todas las reservas obligatorias y necesarias, entre los socios en función de su aportación a la sociedad.

4.2.4.- El principio de autonomía e independencia

Las sociedades cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de los socios y mantengan su autonomía cooperativa (ACI, 1995: 38-39).

² No interviene como criterio de reparto la posesión del capital por parte de los socios.

Este principio, no existente anteriormente, se instauró en el Congreso de Manchester en 1995, con la finalidad de evitar que personas físicas, organizaciones o el gobierno tengan poder para controlar las actividades que la sociedad cooperativa realice.

Dicho principio es apoyado por el artículo 129.2, de la Constitución Española (1978), cuando incluye “los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a los medios de producción”.

Se ha podido comprobar a lo largo de todo el estudio que aunque las almazaras cooperativas firmaran algún acuerdo para prestar un mayor servicio a sus socios o para que estos pudieran obtener una mayor rentabilidad en el producto entregado, la sociedad siempre sigue manteniendo su forma y cultura cooperativa, cuidando que se respete el peso que representa la sociedad para la adopción de cualquier tipo de acuerdo en el que esté comprometida la almazara cooperativa.

Así, entre los testimonios encontrados, se puede poner de manifiesto que la almazara cooperativa andaluza, ante todo quiere seguir teniendo sus características particulares que la diferencian del resto de empresas con las que compite:

“Yo creo que para unirse con alguien es mejor con cooperativas, es que no es el mismo interés el de una cooperativa que el de un fabricante, yo creo que oligra fue una de las cosas que nosotros... ahí han entrado los fabricantes muy fuerte tienen el veintitantos por ciento, y no es el mismo, no tienen el mismo lenguaje la cooperativa que el fabricante” (E26).

4.2.5.- El principio de educación, formación e información

Las sociedades cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus sociedades cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación (ACI, 1995: 38-39).

En este principio se refleja una doble vertiente, por una parte, el derecho de los socios a la educación y formación de puertas para adentro; y por otra parte, la necesidad de ofrecer una información con una finalidad publicitaria y promotora en el exterior. Ahora bien, para poder llevar a cabo esta labor, la sociedad cooperativa ha de dotar un fondo para la consecución de tales fines.

De esta manera, la formación debe ser un aspecto crucial en el desarrollo empresarial y en mayor medida en un contexto de apertura de mercados, en el que se presume mayor competitividad y en el que las sociedades cooperativas no pueden quedar al margen (Lejarriaga, 1996: 152).

Además el prof. Vargas (1995: 184), señala que como corresponde a una organización de estas características, se debe enseñar lo que representa ser cooperativista, es decir, el respeto a la cultura cooperativa.

Se puede considerar de mayor interés, encaminar los esfuerzos a educar a algunos de los miembros y trabajadores de la sociedad cooperativa en materias específicas como: gestión de la calidad, elaiotecnia, administración de la sociedad, comercialización de los

productos obtenidos, etc., para que en un futuro estos conocimientos sean aplicados por dichos miembros en la sociedad cooperativa a la que pertenezcan o en la que desempeñen su labor, posibilitando que estos conocimientos sean la clave de la supervivencia futura de este tipo de organización.

En el estudio realizado, es de destacar algunas de las almazaras cooperativas en las que estos fondos son utilizados dinámicamente con una finalidad adecuada, como es el caso de la almazara cooperativa de Archidona (Málaga), en la que dichos fondos tienen la finalidad de formar a los socios en disciplinas relacionadas con el sector del olivar y fomentar entre los hijos de éstos el conocimiento y la apreciación de la cultura del olivar para que en un futuro puedan ocupar el puesto de sus padres. Por el contrario en otras, estos fondos se van acumulando sin darle una finalidad adecuada o simplemente no se destinan recursos con este fin en la organización.

4.2.6.- El principio de la intercooperación

Las sociedades cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales (ACI, 1995: 38-39).

Esta intercooperación, puede ser entendida desde un punto de vista económico o político (Morales, 1992: 72). Desde un punto de vista económico, podríamos llegar a una integración horizontal o vertical de las actividades afines a la sociedad cooperativa, llegando a formar incluso sociedades cooperativas de segundo grado o grados superiores, para incrementar la competitividad de dicho tipo de organización y su potencial económico.

Desde un punto de vista político, la intercooperación partiría de la base del asociacionismo no económico de sus miembros para posibilitar la defensa de intereses comunes ante los órganos competentes. Un ejemplo de intercooperación política estaría representado en las federaciones de cooperativas.

El principio de intercooperación está bastante bien asumido por todas las almazaras cooperativas del estudio, tanto en su aspecto económico como político. La mayoría de las organizaciones están integradas en una federación de cooperativas tanto para la defensa de sus intereses, como para mantenerse informadas de los cambios legislativos y del mercado. Al mismo tiempo, algunas de ellas están integradas en estructuras de grado superior, sobre todo, con la finalidad de realizar la comercialización de sus productos en común, incrementando su poder negociador en el mercado. Hay que destacar también, que algunas de las almazaras cooperativas estudiadas, son contrarias a entrar en procesos de intercooperación con otras empresas debido a que existen recelos difíciles de superar, tanto por parte de las personas que ocupan la presidencia y el consejo rector aferradas al poder, como por parte del colectivo de socios. Además, un gran número de socios son contrarios a propiciar la entrada de personas ajenas en su organización.

4.2.7.- El principio de interés por la comunidad

Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las sociedades cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades según los criterios aprobados por los socios (ACI, 1995: 38-39).

Este principio fue discutido por primera vez en el XXXI congreso de la ACI, con la finalidad de intentar que la sociedad cooperativa participe en el desarrollo económico y social de la comunidad o área en que se encuentra inmersa, es decir, se trata de dirigir el esfuerzo cooperativo no sólo hacia dentro sino también en beneficio del entorno (Paz, 1995: 24), preocupándose por el medioambiente, la responsabilidad social y el desarrollo del lugar en el que están implantadas.

Si la sociedad cooperativa representa a una organización capaz de articular y defender las necesidades de los sectores más débiles de la población, ésta debe estar al servicio del hombre, por tanto, cada individuo, sea cual sea el grado de la organización en la que se inserte, no podrá apartarse demasiado de la comunidad en la que esté inmerso. Por lo que la sociedad cooperativa, no va a poder situarse con independencia de la actividad que llevan a cabo sus socios, sino que ha de estar situada junto a ellos trabajando por el desarrollo económico y social del entorno en el que se encuentran.

Se trata de buscar el desarrollo sostenible de las comunidades en las que están insertadas las sociedades cooperativas almazareras, mediante políticas apoyadas por sus socios. Así, en la medida que intervengan más individuos en la organización, será más fácil identificar nuevas ideas y ayudar al desarrollo del entorno. De esta manera, las sociedades cooperativas pueden ser consideradas como asociaciones democráticas de emprendedores.

Se puede observar la importancia que tienen las almazaras cooperativas en las localidades en que se encuentran implantadas, incluso, se llega hasta el punto de que el nombre de la misma recuerda al patrón de la localidad. Este es el caso de una almazara cooperativa

situada en Marchena (Sevilla), que se denomina SCA San Isidro Labrador, el caso de la SCA del Campo San Sebastián en la localidad de La Guardia (Jaén), la SCA San Juan Bautista en la localidad de Los Villares (Jaén). Asimismo, en muchas ocasiones la economía del lugar está unida a la evolución de la almazara cooperativa debido a que todo el pueblo es socio de la misma y en mayor o menor medida sus ingresos y por tanto, su renta familiar dependen de ella, este es el caso de la almazara cooperativa de Adamuz y Morente en la provincia de Córdoba, Beas en la provincia de Huelva y La Guardia en la provincia de Jaén, en las cuales toda la localidad es socio de la almazara de forma directa o indirecta.

La sociedad cooperativa almazarera puede ser considerada, en estas ocasiones, como motor de desarrollo de la localidad, pues es una fuente de ingresos que propicia la aparición de una pequeña actividad comercial ligada a la misma, haciendo que no se abandone el monocultivo del olivar, y no se despueblen muchas localidades, en las que por las características de las mismas, no sería posible llevar a cabo ningún otro tipo de actividad propiciadora de ingresos para los habitantes de la misma. Este es el caso de los municipios de Lopera, Villargordo y La Guardia de la provincia de Jaén, cuya principal fuente de ingresos es el cultivo del olivar.

Sobre la base de estos principios, la sociedad cooperativa puede ser definida como aquella “sociedad no accionaria, administrada democráticamente por quienes la integran y en la que las utilidades obtenidas se reparten en proporción a la actividad que en ella realicen sus socios” (Caballer, Juliá y Segura, 1987: 25).

Todos los principios cooperativos expuestos anteriormente se complementan entre sí. Siendo la característica diferenciadora de la

sociedad cooperativa respecto a otro tipo de fórmula jurídica el segundo de los principios: la gestión democrática por parte de los socios, aunque también son partes trascendentales de esta forma organizativa, la educación, formación e información y la cooperación entre sociedades cooperativas, por el carácter estratégico que lleva inmerso.

4.3.- El socio de las almazaras cooperativas andaluzas estudiadas

En el estudio realizado podemos decir que no hemos encontrado ninguna sociedad cooperativa en la que existan socios de trabajo, colaboradores o asociados³. Sin embargo, sí podemos reconocer la existencia en algunas almazaras cooperativas de socios inactivos como consecuencia de que su propiedad ha sido ya entregada a sus hijos y a ellos les permite el consejo rector seguir disfrutando de alguno de los servicios adicionales que presta la cooperativa, como es el caso de la sección de crédito en la almazara cooperativa de Baena y de Adamuz, ambas localidades cordobesas.

Por otra parte, los socios de nuestro estudio se caracterizan por ser socios proveedores de materia prima, la aceituna que aportan a la almazara y consumidores domésticos del aceite obtenido. Por lo general, el perfil del socio más común, es una persona que se dedica en exclusiva a su explotación, la cual tiene un tamaño pequeño-medio, aproximadamente entre las 35 y 60 hectáreas de olivar, siendo éste de regadío. Además vive próximo a su olivar y lo trabaja él mismo, siendo los ingresos que de su explotación obtiene bastante importantes en su renta, pues en la mayoría de las ocasiones son su única fuente de renta.

³ Figuras estas que están previstas en la Ley 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas

Además, existen socios con pequeñas dimensiones de olivar, menos de 50 hectáreas, que en la mayoría de los casos provienen de la herencia recibida, de una explotación de mayor dimensión dividida, por tanto, la actividad principal de estos es otra, representando el olivar para ellos una renta complementaria e importante, tanto por los recursos financieros que les reporta, como por el valor que para ellos tiene el cultivo del olivar desde un punto de vista cultural.

Por último, existen aún grandes explotaciones de olivar, con más de 150 hectáreas de olivar, cuyos titulares en algunos casos se dedican a su cultivo directamente, mientras que en otros el titular tiene otra ocupación principal que le obliga, en algunas ocasiones, a residir fuera de la localidad, no pudiéndose ocupar directamente de su explotación, por lo que estima más conveniente realizar un contrato a otras personas que se ocupan del mantenimiento de la misma.

Independientemente de esta clasificación, hemos encontrado características significativas que hacen que podamos agrupar a los socios en función de la dimensión de la localidad en la que realicen su vida diaria. De esta manera, podemos encontrar socios que viven en localidades de pequeña dimensión que se caracterizan por su alto grado de conocimiento mutuo y la gran frecuencia de intercambios de comunicación entre ellos de carácter informal. Por otra parte, están los socios que viven en localidades de grandes dimensiones, que debido a las características de la localidad no tienen un alto grado de conocimiento mutuo, con lo que los intercambios de información que realizan entre ellos son casi inexistentes, propiciando una relación más impersonal entre éstos y la almazara cooperativa a la que pertenecen.

4.4.- Entorno de la sociedad cooperativa almazarera andaluza

La almazara cooperativa es el recinto donde se expresa la voluntad colectiva de la población regional en la que se encuentra implantada, donde se perciben las necesidades y las posibilidades de la región y donde el desarrollo se planifica de acuerdo con dos principios paralelos, la maximización de los resultados económicos obtenidos y la minimización de los sacrificios realizados, intentando favorecer el desarrollo económico y social de un área concreta o comunidad, creando subculturas vinculadas a un oficio, una ideología, una localidad o zona geográfica, poniendo de relieve su carácter exclusivo y diferenciador, que a su vez, promueve el sentido de orgullo y la identificación de cada uno de los miembros con la empresa a la que pertenecen en su conjunto.

La sociedad cooperativa aparece en un medio en el que se considera a las personas por el capital que aporten a la organización, apareciendo como respuesta a esta situación la consideración hacia la persona, como un valor fundamental en la sociedad cooperativa, la cual conlleva unos principios que desplazan dicho interés personal en favor del interés del grupo, pudiendo esta organización entrar en competencia empresarial con el resto de empresas en un entorno turbulento y agresivo, soportando además los conflictos internos que aparecen en la organización, como consecuencia de la existencia de intereses en conflicto entre los socios que provienen de los intereses particulares de los mismos.

Así, la almazara cooperativa se va a desarrollar, como cualquier otra empresa, en un entorno determinado, caracterizado por sus rápidos cambios. Además por esencia democrática esta forma

organizativa solo tiene sentido que se dé en un entorno de libertad, en el mercado.

En la mayoría de las localidades en que se ha estudiado alguna almazara cooperativa, los socios de la misma estaban orgullosos de pertenecer a ella, considerándola como su propia casa, siendo en muchas ocasiones una parte importante de su vida, la cual se ciñe al trabajo en su explotación de olivar y al final de la jornada, realizar un desplazamiento hasta las instalaciones de la almazara cooperativa para pasar un rato intercambiando opiniones y estableciendo relaciones informales con el resto de los socios.

También es cierto, que en muchas de las localidades en las que existe más de una almazara cooperativa, en ocasiones, la identificación por parte del socio con su organización es tan fuerte que existen enemistades entre los socios de las distintas almazaras de la localidad.

Por otra parte, en aquellas localidades que conviven tanto almazaras cooperativas como industriales particulares, en la mayoría de las ocasiones estos últimos, para evitar la pérdida de negocio que están sufriendo, tratan de ofrecer al agricultor las mismas condiciones y remuneración que este obtiene en la almazara cooperativa por ser socio y además dicha remuneración se la ofrecen de un modo inmediato, en lugar de tener que esperar a que se realice la liquidación de la campaña. Pero lo que no le pueden ofrecer son algunos de los servicios que presta la almazara cooperativa, las relaciones informales que ésta ofrece y el punto de encuentro que supone para muchos socios en sus ratos libres.

CAPÍTULO 5

OBJETIVOS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA

Los objetivos de la sociedad cooperativa tienen un carácter dual. Por una parte, tratan de satisfacer exigencias económicas (comunes a todas las empresas), consecuencia de la forma empresarial que ostentan; y por otra parte, son requisitos derivados de su fundamentación doctrinaria, que le son impuestos por la legislación, como asociación de personas con todas las características implícitas de las mismas, buscando el mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus socios.

Definida la sociedad cooperativa como la unión de dos o más personas que comprometen sus esfuerzos para el logro de objetivos que consideran comunes, se trata de encontrar los objetivos que fijados por los socios, serán la base sobre la que se apoye la cooperación.

5.1.- Objetivos de los socios

Los agricultores, sobre todo los minifundistas, con el fin de resolver los problemas que el mercado presenta para conseguir la realización de determinadas transacciones socialmente convenientes para ellos, crean una sociedad cooperativa almazarera para aunar sus

esfuerzos y adelantarse a las tendencias del mercado, intentando producir lo que el mercado demanda, para obtener un mejor resultado en su producción y, como consecuencia, una mayor rentabilidad.

Los objetivos perseguidos por los socios que forman parte de las sociedades cooperativas son múltiples; sin embargo, se debe plantear un objetivo de primer rango que jerarquice los objetivos parciales, que contribuirán a la consecución del objetivo principal. Así, el objetivo prioritario de toda sociedad cooperativa es la supervivencia en una economía de mercado. Los objetivos parciales se pueden dividir en **objetivos empresariales**, pues al ser considerada la sociedad cooperativa como empresa, persigue básicamente un objetivo de beneficio empresarial, que puede combinarse con otros de reducción de riesgo y crecimiento; y **objetivos socioeconómicos**, encaminados a resolver problemas, recoger las aspiraciones de los socios y elevar su nivel de vida (Salinas, 1995: 155-178).

Los objetivos que impulsan a un socio a incorporarse a una organización de este tipo, según el estudio realizado, comprenden el trato justo que reciben en la almazara cooperativa sin discriminación en función de la dimensión de la explotación poseída; la posibilidad de reparto de todas las ganancias obtenidas al final de la campaña, por lo que reciben otra remuneración adicional en función de la aceituna aportada con independencia de lo que hubieran ya cobrado con anterioridad; y por último, uno de los motivos más importantes para formar parte de la almazara cooperativa, es la confianza que se puede depositar en ella, en contra de lo que ocurre con las almazaras particulares según las opiniones que nos expresaron los individuos entrevistados, que nos hicieron partícipes de su sensación de engaño personal en las entregas de fruto que hacían a este otro tipo de empresa almarazera.

En la mayoría de los casos, debido a que los socios suelen ser al mismo tiempo proveedores de los factores productivos y consumidores de bienes y servicios ofrecidos por la organización, prefieren que al ser dueños de la sociedad cooperativa ésta les favorezca con mejores precios y condiciones especiales al comprar determinados productos. Por ejemplo, los socios de las almazaras cooperativas, a la hora de comportarse como consumidores de bienes y servicios en el caso del consumo de aceite, prefieren hacer el menor desembolso posible, aunque luego en el reparto del beneficio a final de ejercicio obtengan menor rentabilidad.

Todos los objetivos de los socios van a tener como guía la satisfacción de una necesidad o conjunto de necesidades de las personas que formen parte de dicha sociedad, las cuales pueden encontrar respuesta de forma individual a sus necesidades: “cada uno ayudarse a sí mismo” (entrega de aceituna a un industrial particular, buscando aquel en el que se obtenga un mayor beneficio), o de forma colectiva, es decir, en común con otros mediante la “ayuda mutua” (entrega de aceituna en la sociedad cooperativa, buscando un beneficio para todos a más largo plazo).

Pero la sociedad cooperativa sería ineficaz si los socios en un intento de lograr los objetivos fijados democráticamente, mantienen una actitud individualista en su actuación, una desconfianza general y una preparación empresarial poco moderna, eludiendo la cooperación con otros miembros y la ayuda mutua, obteniendo como resultado conductas contrarias a los objetivos de la cooperación y actitudes poco coherentes con las señas de identidad de la empresa cooperativa.

Aunque los socios sean independientes, éstos se necesitan mutuamente, pues en caso contrario no habrían establecido ningún vínculo, aunque en ocasiones puedan entrar en conflicto por las diferentes visiones que tengan de la gestión de la almazara cooperativa. Algunos socios buscan un beneficio y una rentabilidad inmediata de su participación en la sociedad, sin importarles el futuro de la misma, conformándose en ocasiones con un beneficio inferior al que podrían obtener si dedicaran algunos recursos a mejorar la competitividad de la empresa en el largo plazo, es decir, realizar determinadas inversiones para propiciar el avance tecnológico de la organización, la mejora de la calidad de los productos obtenidos o la comercialización de los mismos. Por otra parte, si los objetivos que mueven a los socios a participar en una organización no son cubiertos, éstos pueden disminuir su relación con la sociedad debido a la falta de expectativas que tienen en la organización.

Por tanto, los problemas entre los socios participantes en la almazara cooperativa nacen de los propios objetivos de los cooperativistas individualmente considerados, así el nivel de conflicto en los objetivos de los socios vendrá determinado por la estructura de los objetivos comunes y personales de cada uno de ellos, y por los incentivos que tengan dichos socios para actuar con oportunismo en beneficio propio y en contra de los intereses del resto de los socios, es decir, de la sociedad cooperativa. Este beneficio propio se materializa en objetivos ocultos, concretos y explícitos, que corresponden a un comportamiento oportunista por parte del socio, consistente en obtener beneficios a costa del resto de los miembros y que rompe, por tanto, el espíritu de la cooperación.

Únicamente, este conflicto de objetivos disminuirá cuando los socios tengan unas características culturales similares y propiedades

de dimensión similar. Pues al ser las características de los socios más homogéneas tanto en conocimientos personales, especializados o no, como en sus propiedades, esto hace que los objetivos perseguidos por todos sean similares, aproximándose en mayor medida al beneficio común y propiciando que al trabajar por la sociedad cooperativa, todos los socios tengan las mismas ideas respecto a la consecución de beneficios tanto empresariales, socioeconómicos, como de supervivencia en el tiempo.

5.2.- Objetivos de la sociedad cooperativa almazarera

Partiendo de la base de la teoría de la organización, se puede afirmar que la empresa, en nuestro caso la sociedad cooperativa, como ente vive sin tener en sí misma objetivos propios, sino que son los individuos que forman parte de ella, los que le transmiten a la sociedad sus propios objetivos y la responsabilidad que estos conllevan. Así pues, atribuirle objetivos propios a la sociedad cooperativa sería tan erróneo como atribuírselos al mercado, ya que ambos son un sistema de relaciones contractuales que van en busca de un equilibrio.

Al ser una empresa de empresarios, se crea para satisfacer las necesidades de sus socios, por lo que el objetivo de la empresa es el de sus socios. Sólo las partes, es decir los socios, tienen atributos individuales, como objetivos y responsabilidad, los cuales van a transferir a la sociedad de la que forman parte. Siendo el comportamiento de la almazara cooperativa el resultado de los objetivos individuales de los socios. En consecuencia, la sociedad no puede maximizarlos, sino que son los individuos que se relacionan a través de la sociedad cooperativa los que maximizan tanto la productividad de los factores, como los ingresos de la organización.

Por tanto, como regla fundamental y para que las cosas funcionen adecuadamente en una almazara cooperativa, los socios deben participar activamente en el establecimiento de los objetivos a perseguir, como fines referidos a un cierto momento de tiempo, cifrados y establecidos con la participación democrática de todos los implicados en su consecución.

De este modo, la constitución de una almazara cooperativa persigue en realidad, objetivos de carácter económico que coinciden los de los socios individualmente considerados, aunque sin olvidar los objetivos sociales que deberían ser los prioritarios en la constitución de este tipo de sociedades.

Algunos de los objetivos de las sociedades cooperativas almazareras son impuestos por la legislación debido a su carácter como empresa de economía social, y otros tienen que ver con la almazara cooperativa como forma empresarial. La mayoría de estos objetivos se pueden englobar en uno solo: maximizar el valor de la organización para el socio, lo que incluye el valor de su producto. Pero este objetivo no se debería entender sólo desde el punto de vista económico, sino también como su capacidad para ser flexibles ante un entorno cambiante y poder así asegurar la supervivencia en el tiempo de la organización y, por tanto, las rentas percibidas por los socios.

En el sector agrícola y, en particular, en el sector del olivar se está produciendo una importante evolución, en la que junto al proceso productivo hay que incluir la transformación, elaboración y distribución de la producción. Se busca la elevación de los rendimientos de los socios a largo plazo, que pasa por hacerles partícipes en los valores añadidos que generan la transformación y elaboración de sus

productos, en nuestro caso la aceituna, así como la posterior distribución de los productos obtenidos.

En definitiva, el propósito inmediato de toda sociedad cooperativa será siempre el satisfacer las necesidades de sus socios, ya sean empresariales o socioeconómicas. Aunque la prestación de servicios deba ser sin intención lucrativa, la sociedad cooperativa no agota ahí su servicio, también busca mejorar la calidad de vida de sus miembros, con la finalidad de que éstos alcancen un determinado nivel de dignidad humana, teniendo en cuenta que los objetivos de la sociedad cooperativa van ligados a la persona del socio, a su familia y al entorno social en el que se halle inmersa.

Por otra parte, según la ley de cooperativas andaluzas, los objetivos de las sociedades cooperativas agrarias en general, y almazareras en particular, se manifiestan a través de una pluralidad de actividades agrarias que se recogen en el artículo 152.2. de dicha ley.

5.2.1.- Discusión en torno a la maximización del beneficio en la sociedad cooperativa almazarera

La sociedad cooperativa es considerada como una sociedad que se mueve sin ánimo de lucro, pero desde el momento en que existen unos ingresos no coincidentes en general con los gastos, es absurdo ignorar la existencia necesariamente de un beneficio (positivo o negativo), aunque en un principio no fuera esta la finalidad primordial de la sociedad cooperativa e independientemente del destino que pueda dársele.

Esta ausencia de lucro se sustenta sobre la base de que la almazara cooperativa cierra su cuenta de resultados con saldo nulo, al

destinar todas sus ganancias a constituir reservas con fines benéfico-sociales o de financiación de la sociedad u ofrece mejores condiciones de venta y compra a sus socios. Además aunque las sociedades cooperativas obtengan beneficios no practican por naturaleza una política de maximización del beneficio, a diferencia de lo que ocurre en las sociedades mercantiles.

Por tanto, podemos definir el objetivo de la empresa como el del empresario individual que trata de maximizar el valor de su empresa, así como de su beneficio, de esta manera la maximización de beneficios se presenta como un objetivo simple y preciso. El problema aparece por las limitaciones que conlleva dicha maximización de beneficios y que según el prof. Cuervo (1993: 75-104) son las siguientes:

- la relatividad e imprecisión del concepto beneficio,
- la propia noción de maximización,
- la dificultad para introducir el análisis de los diferentes riesgos a que está sometida la actividad empresarial en el proceso generador de beneficios.

Con relación a la primera de las limitaciones, las dificultades para la definición y cuantificación del beneficio están unidas a su medida para el socio, pues por una parte, el socio estima como único beneficio el precio que le es pagado por su cosecha al final de la campaña, como consecuencia de su pertenencia a la almazara cooperativa, sin darse cuenta que en muchas ocasiones disfruta otros beneficios adicionales de la almazara cooperativa, la cual le proporciona determinados productos o servicios necesarios para la explotación del olivar a un precio mejor del que podría encontrar en el mercado, como pueden ser: la venta de productos necesarios para el

tratamiento del olivar, para la recogida de la aceituna, o el mismo gasoil para el funcionamiento de sus tractores. Asimismo, otro de los beneficios que tienen los socios, y que no tienen en cuenta, es la compra del aceite de oliva obtenido en la almazara para su consumo particular a un precio inferior al que existe en el mercado.

La noción de maximización del beneficio puede ser considerada como un término un tanto ambiguo, que sugiere la posibilidad de sustituir este término por otros como satisfacción. Así podemos considerar, siguiendo al profesor Simon (1970: 33 y ss.), que si la empresa tiene abiertas diferentes alternativas que se encuentran en su nivel de aspiración o por encima de él, la teoría predice que escogerá la alternativa mejor entre las que conoce como disponibles. Si ninguna de las alternativas disponibles satisface sus aspiraciones corrientes, la teoría predice un comportamiento cualitativamente distinto: a corto plazo, una conducta investigadora y revisión de objetivos; y a largo plazo, una conducta emocional en su actuación.

Por tanto, parece más acorde con la realidad la obtención de un nivel satisfactorio de beneficios que pretende maximizarlos, máxime en un contexto de competencia imperfecta en donde la actuación óptima de una empresa está condicionada por la actuación de sus competidores. Además, ante una situación de racionalidad limitada, el decisor no puede plantear la elección más que ante un número limitado de alternativas, en la mayoría de las ocasiones próximas a las estrategias que se estén desarrollando en la actualidad, con una información incompleta y asimétrica sobre las alternativas, y en función de ellas decidirá para maximizar el beneficio.

La realidad estudiada, demuestra que la maximización de beneficios para los socios cooperativistas, se resume en obtener un

mayor precio de venta por su aceituna con relación al año anterior y, además al estar un contexto de competencia imperfecta, la actuación óptima de la empresa está condicionada a la actuación de sus competidores, es decir, a como paguen la aceituna a sus socios el resto de almazaras cooperativas, de industriales particulares u otro tipo de empresas, que se encuentran en la misma localidad o próximos geográficamente.

Por otra parte, ante la situación de racionalidad limitada, el agricultor sólo se podrá plantear su elección para entregar su cosecha en un número limitado de empresas, normalmente próximas a su almazara cooperativa debido a las características del fruto y a los costes de transporte. Tendrá información incompleta y asimétrica sobre las empresas que están en su entorno más inmediato, y en función de esta información decidirá a cual acudir para maximizar el valor de su empresa y su beneficio. Para el agricultor la única información relevante, en el momento de realizar su elección, es la cantidad que fue pagada en años anteriores por cada una de las empresas y las promesas realizadas para la campaña en curso, sin ser capaz de dilucidar si éstas van a poder ser cumplidas o no.

Otra de las consideraciones en relación con el objetivo de maximizar el beneficio es que este criterio no tiene en cuenta el riesgo asociado a la obtención de dichos beneficios, es decir, no incluye en el análisis la posible variabilidad vinculada a cada uno de los componentes del término beneficio, pues nos podemos referir a distintos horizontes temporales, como el largo plazo o el corto plazo. En el estudio realizado los socios se decantaban por un beneficio a corto plazo, medido en función del cobro de la aceituna entregada a la almazara cooperativa cada campaña, sin tener en cuenta que en ocasiones es necesario cobrar un poco menos en cada liquidación,

para ir realizando cambios tecnológicos e ir adaptando las instalaciones y la organización a las necesidades que vaya marcando el mercado, que proporcionarán al socio un beneficio a largo plazo.

Tal vez esta búsqueda del beneficio a corto plazo sea motivada por la avanzada edad media de los socios de las almazaras cooperativas estudiadas, los cuales no esperan ver muchas campañas en el futuro y no consideran de interés la adaptación de su empresa a las nuevas tecnologías. Además, estos socios ven que sus herederos, normalmente más de una persona, no están interesados por el sector agrícola, por lo que tenderán a la venta de la explotación o al tener que dividir la propiedad entre todos sus sucesores, ésta no va a resultar rentable, por lo que tenderán a la venta de la misma o a tener una menor preocupación sobre ella.

Otro de los motivos que nos alegaron para la búsqueda de un beneficio inmediato, se sustentaba en que en algunos casos la renta obtenida de la explotación era necesaria en el mantenimiento de la unidad familiar, o simplemente desconfiaban sobre la finalidad y utilidad de los beneficios retenidos, prefiriendo tenerlos éstos en su poder antes de dejarlos en la organización y en manos del consejo rector.

Sin embargo, con los pocos socios jóvenes que pudimos hablar y algunos de avanzada edad, que en la mayoría de los casos eran agricultores a título principal, tienen otra perspectiva de la situación y no les importa perder un poco en cada liquidación en favor de la modernización de la almazara o de la comercialización futura del producto a gran escala, pues reconocen que el perder ahora cierta cantidad, les supondrá mayores beneficios más adelante, es decir, prefieren asegurar su renta en el futuro.

Por tanto, en lugar de hablar de maximización del beneficio, consideramos más oportuno referirnos, en palabras del profesor Cuervo (1993), al término “nivel satisfactorio de beneficios” que pretende la maximización de éstos.

5.2.2.- Objetivos económicos

La sociedad cooperativa, como empresa y como sistema, fija unos objetivos económicos que se establecen desde la organización, y que son: eficiencia, crecimiento, control y supervivencia.

La eficiencia se manifiesta maximizando la productividad de los factores empleados y minimizando los costes, así como, haciendo máximos los ingresos por ventas y mínimos los sacrificios o costes (Bel, 1997), pero siempre cumpliendo los niveles requeridos de calidad, fiabilidad y capacidad de adaptación. Es decir, procurando que el socio cobre lo máximo posible, teniendo una almazara tecnológicamente avanzada con el menor sacrificio por parte del socio. Por tanto, se busca una rentabilidad a corto plazo y a largo plazo.

El crecimiento se entiende como el alcance de un nivel adecuado de desarrollo de la organización, tanto externo como interno, y la expansión de sus magnitudes principales. A lo largo de todo el estudio, se ha podido comprobar que todas las almazaras cooperativas han incrementado su número de socios y el volumen de molturación realizado. Asimismo, y como consecuencia de lo anterior, han tenido que incrementar sus instalaciones para satisfacer las necesidades de todos sus socios.

En cuanto al objetivo de control, hay que entender la persecución del dominio y regulación de la actividad económica de la

organización desde la perspectiva interna y desde la externa. Las almazaras cooperativas han ido ganando poder de mercado y, por tanto, parte del control del mismo, desde que han empezado a embotellar su propio aceite e intentan agruparse con otras empresas mediante acuerdos de cooperación para hacer frente a las grandes multinacionales dedicadas a la distribución del aceite, intentando mitigar un poco el poder de las mismas.

Por último, la supervivencia es el objetivo primario de toda organización, pues se persigue en todo momento la superación de las dificultades que generan los cambios del entorno, lo cual se logra a través de la innovación y la capacidad de la organización para ofrecer una flexibilidad y adaptabilidad frente a todos los cambios que le puedan afectar. Se busca siempre la supervivencia de la almazara cooperativa, los socios modernizan su estructura organizativa y productiva, introducen nuevas actividades, y buscan mercados para dar salida a su producto, todo con la finalidad de adaptación a los cambios del entorno que posibiliten mantener su capacidad competitiva.

Muchas veces para lograr la supervivencia de la organización la almazara cooperativa tiene que entrar en procesos de integración o cooperación con otras estructuras similares, para posibilitar una reducción de costes para los socios, entrar en procesos de comercialización a gran escala y obtener un mayor número de recursos para poder hacer frente a las nuevas necesidades que demanda el mercado.

Por tanto, dentro de los objetivos principales de la sociedad cooperativa, no debe tener prioridad la obtención del máximo beneficio o lucro, sino la defensa y la protección de los intereses de sus miembros para intentar conseguir la supervivencia de la empresa,

anteriormente comentada, intentando posteriormente maximizar los beneficios de los socios. Este objetivo se materializará con la consecución de los siguientes subobjetivos:

- *Intento de concentrar, progresivamente, la oferta de la sociedad cooperativa*, consiguiendo mejorar su poder negociador frente al mercado. Así es más fácil al socio la participación en la transformación y comercialización de sus productos, incrementando su participación en el valor añadido de los mismos y como consecuencia, obteniendo un mayor nivel de rentabilidad, pudiendo estar en mejores condiciones negociadoras, para ser un interlocutor válido de la gran distribución.
- *Diversificación de la oferta, tanto en variedad como en periodo de comercialización*, vendiendo diferentes tipos de aceites, en función de su calidad, además, en la almazara cooperativa se puede vender aceite durante todo el año tanto a los socios como a grandes distribuidores, lo que posibilita que las instalaciones estén abiertas siempre y se produzca una mayor participación de los socios.
- *Obtención de economías de escala*, al actuar en mayor escala y con productos homogéneos se pueden obtener unos costes menores y un mayor margen para la sociedad y, por tanto para el socio, en las diferentes actividades económicas de la cadena de valor. Al incrementarse el número de socios y de kilogramos de aceituna molturados, los costes disminuyen, con lo que se consigue un mayor beneficio para repartir entre los socios.

- *Compartir los costes y los riesgos*, consiguiendo un ahorro de costes de transacción como consecuencia de la internalización de algunas de las actividades, que de otra forma se llevarían a cabo en el mercado, con la consiguiente coordinación del trabajo de los especialistas. La almazara cooperativa posibilita la realización de determinadas actividades o prestación de servicios para los socios, que de no ser así tendrían que realizar por su cuenta en el mercado con el coste que ello supone individualmente tanto en recursos económicos como en tiempo. Este es el caso, por ejemplo, de la realización de las declaraciones de cultivo, pues las almazaras cooperativas se preocupan de realizar todas las de sus socios y luego las entregan en los organismos oficiales correspondientes, evitando que cada uno de los socios tenga que realizar la suya de forma individual y luego entregarla.

Todo esto se ha de traducir en una máxima rentabilidad económica y financiera del socio. La rentabilidad económica se corresponde con la contraprestación por participar en la actividad de la sociedad (como proveedores o consumidores de bienes y servicios); mientras que la rentabilidad financiera es consecuencia de los retornos cooperativos recibidos por las aportaciones de los socios a la estructura financiera.

5.2.3.- Objetivos socioeconómicos

Siguiendo al profesor Bueno (1994: 401-433), el sistema de objetivos de la organización, también incluye objetivos de carácter socioeconómico, en la medida que aparecen aspectos políticos de control o psicosociales. De esta forma, se hace referencia tanto a

preferencias individuales, como es el prestigio, seguridad y autonomía de las personas; como a otras vinculadas a preocupaciones sociales, como es el caso de la imagen corporativa o social de la organización, o del ejercicio del mecenazgo y determinada obra social.

El prestigio lo obtienen los socios cuando manifiestan su pertenencia a la almazara cooperativa, siendo un orgullo para ellos decir que pertenecen a una sociedad que va bien y de la que reciben sus rentas. Además, el hecho de pertenecer a la sociedad les proporciona una seguridad en sus rentas, al tener la posibilidad de la venta de su cosecha completa, independientemente de la calidad de la aceituna aportada. Por otra parte, los socios son autónomos en el tratamiento de su olivar, pues la almazara cooperativa puede recomendar determinados tratamientos para la zona pero en última instancia será el socio él que se decida o no a incorporarlos a su explotación.

Dentro del ejercicio del mecenazgo y la realización de obras sociales, los objetivos sociales de las almazaras cooperativas se pueden alcanzar a través de un fondo destinado a la educación y formación de sus socios, con el que se realizan determinadas actividades encaminadas a incrementar los conocimientos de los socios y de sus hijos, que en un futuro serán los que ocupen su puesto. Es interesante observar la utilización que hacen de estos fondos las almazaras de la provincia de Málaga estudiadas, y en especial la de Archidona, que ofrece constantes talleres a los hijos de socios para que conozcan la almazara cooperativa de sus padres, las verdaderas características del aceite de oliva y se formen así para llegar en su momento a ser socios de dicha empresa.

También es de destacar el beneficio social de la almazara cooperativa para la comarca, pues estas organizaciones, en muchos casos, constituyen una fuerza motriz de primer orden para el desarrollo de las regiones económicamente débiles, creando y conservando empleos, infraestructuras socioeconómicas de diversos tipos y propiciando la aparición de actividades secundarias y terciarias en el ámbito geográfico al que están ligadas, lo que implica la no despoblación de la zona y la reinversión de todos los beneficios, tanto sociales como de otro tipo, obtenidos en las zonas de enclave de la sociedad cooperativa. Este es el caso de localidades como Santisteban del Puerto y Castellar en la provincia de Jaén.

De esta manera, la finalidad de la cooperación no es únicamente promover los intereses de los socios individualmente, sino además el progreso y el bienestar de la humanidad. La tarea del movimiento cooperativo internacional –resumen algunos autores- es demostrar hasta que punto es apropiada la sociedad cooperativa frente a los crudos problemas del mundo actual.

La sociedad cooperativa, en general como empresa que es, tiene por finalidad:

- a) *Humanizar y ennoblecer el quehacer del hombre*, rechazando la violencia y la competencia agresiva, buscando el bienestar y la calidad de vida, para encaminar a los hombres a la convivencia y participación.
- b) *Dar prioridad al servicio a la comunidad*, devolviendo al ser humano su categoría de persona como un ser espiritual y un elemento productor. Por lo que se intenta superponer el

servicio personal al interés económico y se coloca el trabajo en el lugar del poder.

- c) *Consagrar su acción al bien común para anticipar el bien común al bien particular*, de este modo el socio deberá comprender los deberes que tiene para con el grupo, vivir las necesidades de su cooperativa, aceptando responsabilidades y haciendo una buena utilización de sus derechos.

Por todo esto, la sociedad cooperativa adoptará el principio de servicio a la comunidad descansando en la ayuda mutua.

Como conclusión, se puede poner de manifiesto que al ser la sociedad cooperativa una asociación de personas, los fines sociales y morales van a atender al carácter social de la cooperación, mientras que los fines económicos van a dar respuesta a las necesidades de la cooperación económica, considerando que si fracasa la sociedad cooperativa como empresa, la asociación de personas queda vacía de contenido y, por tanto, desaparecería.

CAPÍTULO 6

TOMA DE DECISIONES

La sociedad cooperativa se diferencia del resto de las sociedades mercantiles en su gestión democrática, manifestándose la misma en la participación de todos los socios en la toma de decisiones; es una sociedad de empresarios que participan en los *flujos reales* (participación en la producción y distribución de bienes y servicios) actuando como proveedores y/o consumidores; en los *flujos financieros* (de cobros y pagos, consecuencia de la traducción de los flujos reales) aportando recursos financieros; y en los *flujos de información-decisión*, estableciendo democráticamente los objetivos que ha de perseguir la organización. En las características de estos flujos de información-decisión en las almazaras cooperativas andaluzas nos detendremos para tratar de explicar cómo se toman decisiones y quién controla la gestión de la organización.

6.1.- Flujos de información-decisión en la almazara cooperativa andaluza

El reparto del poder y del control es una de las características de la sociedad cooperativa que la diferencian de otras formas organizativas, estas dos funciones recaen sobre los socios. El poder se ejerce por todos los socios desde la asamblea general a la hora de fijar

los objetivos de la organización, al igual que el control, desde el punto de vista en que los socios exigen unos resultados acordes con sus expectativas, por lo que piden explicaciones y cuentas a los miembros encargados de llevar la dirección de la almazara cooperativa con cierta regularidad.

Los flujos de información y decisión suponen la base de la organización de la sociedad cooperativa. En ellos están incluidos la distribución de la información necesaria entre todos los miembros de la organización y el posterior proceso de toma de decisiones, en el que se fijarán las estrategias, políticas y tácticas a seguir en la organización.

Estos flujos parten de la estructura organizativa de la sociedad, representada en la asamblea general de socios, la cual tiene el poder de dirección en la organización; de esta asamblea se deriva el consejo rector, siendo su misión la de conducir a la sociedad hacia los objetivos establecidos con anterioridad en la asamblea general; y como último eslabón de la estructura de poder aparece la dirección, que suele estar desempeñada por unas personas que son quienes llevan a la práctica las acciones decididas en la asamblea general y orientadas por el consejo rector.

Por tanto, el consejo rector, en primer término, y la dirección, en segundo término, son los responsables de hacer que fluya la información en el seno de la organización, es decir, responsables de informar al socio sobre las acciones que se están desempeñando en la organización y sobre el mercado. Dicha información se ha de proporcionar en la cantidad adecuada, con calidad, es decir, que se ajuste a la realidad existente y con rapidez proporcionando la misma en el momento oportuno, cuando ésta sea necesaria para la toma de decisiones en la organización.

De toda la información proporcionada por el consejo rector a la asamblea general, ya sea en el ámbito agrario, cooperativo o social, la que más interesa al socio es la relacionada con la venta del aceite en cada campaña, la cual se suele proporcionar en la mayoría de las ocasiones una vez realizada la venta del mismo, es decir, a posteriori, para evitar que dichas operaciones de venta sean estropeadas por los socios antes de que se realicen.

También es interesante para el socio la información referente a la realización de nuevas inversiones en la almazara, pues es éste, el que en última instancia decidirá en asamblea general la realización o no de dichas inversiones. El problema con el que nos encontramos al proporcionar esta información es que la opinión del socio sobre la viabilidad de la inversión estará en función de como sea presentado el proyecto por el consejo rector a la asamblea general, pues el socio no suele tener conocimientos suficientes para analizar en profundidad la rentabilidad económica y financiera de la inversión, confiando en la información proporcionada por el consejo rector para tomar la decisión.

Por último, otra información de interés para los socios es el precio que se paga por la utilización de servicios comunes, compra de productos necesarios para su explotación, o por la compra del aceite para su consumo particular. Esta información es proporcionada por el consejo rector en la asamblea general, que expone las negociaciones que lleva a cabo con los distintos proveedores de productos y la evolución en los precios, así como la política seguida para establecer un precio al aceite que el socio consume particularmente.

Por otra parte, la información proporcionada por la dirección al consejo rector se ha de llevar a cabo con las mismas características

que la anterior, es decir, en una cantidad adecuada, con calidad y en el momento oportuno, siendo necesario que la comunicación entre ambas partes sea lo más fluida posible por el buen fin de la organización.

6.2.- La participación en la toma de decisiones

En la sociedad cooperativa de primer grado como sociedad de personas, todos los socios-empresarios participan por igual y de manera democrática en el proceso de toma de decisiones y de fijación de políticas de actuación de la organización. La participación de los socios en la estructura organizativa obedece al hecho de pertenecer a la organización, es decir, ser propietario y proveedor de aceituna y no tiene como base el puesto que desarrollan los individuos en la misma o los conocimientos que éstos poseen.

Son las personas, los socios, quienes rigen los destinos de su sociedad, en ellas se encuentra el poder, independientemente del capital que aporten que sólo les acredita como propietarios, se trata de potenciar el factor humano otorgándole a cada socio un voto y relegando al capital como un simple medio de apoyo.

Por tanto, la sociedad cooperativa está basada en la voluntad de los socios (Rosemburj, 1985: 30), los cuales se reúnen como mínimo una vez al año, estando legitimados para establecer democráticamente lo que pretenden conseguir, de esta forma ejercen su derecho a participar en la gestión.

Desde el Movimiento Cooperativo se persigue asegurar esto, dando a cada miembro un voto y solo uno, con el fin de proporcionar a la gente el control efectivo de la vida económica moderna, dando al individuo la oportunidad de expresarse por sí mismo y la posibilidad de

emitir su juicio, con voz propia en los asuntos y destinos de su almazara cooperativa.

La democracia es el sistema a través del cual la participación toma sentido, haciendo que los individuos se sientan identificados con la marcha de la sociedad. Dicha participación democrática se canaliza a través de la asamblea general. En el cuadro siguiente, se muestra como es contemplado el principio democrático en la toma de decisiones en diferentes legislaciones:

Cuadro 6.1.
El principio democrático en la toma de decisiones
en las distintas legislaciones

LEY	CONCEPTO
LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, art. 26.1	“En la Asamblea General cada socio tendrá un voto”
LEY 2/1999 de 31 de marzo, de sociedades Cooperativas Andaluzas, art. 52.1	“En las cooperativas de primer grado, cada socio tendrá derecho a un voto”

Fuente: Elaboración propia.

La participación de los socios en la gestión hay que entenderla como la participación en la toma de decisiones, es decir, la fijación de los objetivos generales de la organización, ya que los objetivos operativos y concretos, que han de permitir la consecución de los generales, corresponden al consejo rector, el cual se ha elegido democráticamente, representando a un consejo de administración tradicional, que supervisa la labor de los directivos profesionales, quienes le han de suministrar resultados de forma periódica.

La secuencia seguida en el proceso de toma de decisiones se muestra en el siguiente esquema:

Cuadro 6.2.
Proceso de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Aunque los socios que forman la asamblea general tengan el poder de decisión, se han de atener al contenido de las leyes y reglamentos emanados de los órganos competentes, así como al contenido de los estatutos fijados en su día por la propia asamblea general, a partir de aquí es ésta la que elige democráticamente en su seno a un conjunto de personas que formarán el consejo rector y sobre el cual, se delegará el cumplimiento de los objetivos fijados en la asamblea general por el conjunto de socios. Por último, está la dirección de la almazara cooperativa, que en ocasiones es ocupada por un directivo profesional, designado por el consejo rector, sobre el que recae la responsabilidad de obtener unos buenos resultados para la empresa y satisfacer las necesidades de los socios. En otras ocasiones esta dirección es ocupada por uno o alguno de los miembros del consejo rector, bien porque en la almazara cooperativa no existen medios para contratar a un directivo profesional, o el consejo rector no estima necesario la presencia de esta persona en la organización.

La participación de todos los socios, trabajadores o no, en la toma de decisiones, supone un estímulo a la creatividad de los mismos, constituyendo el mejor cultivo o fuente para las innovaciones. Pero no todas las decisiones van a poder ser tomadas por los socios, pues

existen algunas cuestiones, como se ha señalado anteriormente, que se han fijado a priori para un cierto periodo de tiempo en los estatutos de la almazara cooperativa y han de ser respetadas independientemente de lo que quieran los socios, este es el caso del número de miembros que componen el consejo rector o la atribución de responsabilidades a los órganos de la almazara cooperativa.

De todas formas, la participación no podría llevarse a cabo si no existiera en la sociedad cooperativa una comunicación continua, frecuente y rápida entre todos los socios, que en la mayoría de las ocasiones se desarrolla verbalmente y de un modo informal entre las distintas personas implicadas en el proceso de decisión, debido a las relaciones que éstos tienen fuera de las instalaciones de la sociedad, por lo que las noticias, las decisiones adoptadas, y los problemas de la organización son conocidos rápidamente por todos los socios, sin necesidad de tener que enviar ninguna comunicación, ni realizar una asamblea general. Este comportamiento de los socios es más frecuente en aquellas localidades de reducida dimensión, al ser tanto la almazara cooperativa como sus instalaciones el único punto de encuentro de la localidad.

Esta comunicación es conveniente desde el punto de vista que mejora el funcionamiento interno de la sociedad, al estar todos los socios informados de los problemas existentes y de las actuaciones que han de llevar a cabo, cobrando la democracia una nueva dimensión, al hacer que los socios se sientan identificados con la marcha de la sociedad y despertando su interés en la participación en la organización, que en ocasiones aunque no se desarrolle esta de forma directa, el socio participa con su opinión e ideas de forma indirecta a través de otros, ya sea por vínculos familiares o de amistad.

“La comunicación, es base de la democracia en el contexto de las sociedades cooperativas, y ha de entenderse como un medio de integración de los recursos humanos en las políticas y en la gestión de la realidad socio-empresarial” (Goienetxea, 1993: 30-31). La comunicación ha de ser organizada por el consejo rector, el cual se ha de preocupar de favorecerla eliminando barreras como la falta de comprensión de los socios de determinadas acciones realizadas o el oscurantismo en su gestión, intentando desarrollar una confianza mutua entre los socios que suavice los problemas creados por el reparto de la propiedad y el control y facilite la toma de decisiones consensuadas en el seno de la sociedad cooperativa.

6.3.- Estructura organizativa de la sociedad cooperativa

Existen algunas diferencias entre la estructura de una sociedad cooperativa y otro tipo de organizaciones empresariales. Se puede comprobar que el consejo rector es el equivalente al consejo de administración en otro tipo de empresa que trata de buscar la democracia con base en la autogestión.

A continuación se muestra un organigrama tipo, de como se organiza una almazara cooperativa:

Cuadro 6.3.
Estructura organizativa de una almazara cooperativa

ASAMBLEA GENERAL	
INTERVENTORES DE CUENTAS	CONSEJO RECTOR
CONSEJO DE DIRECCIÓN	
DIRECTIVOS	

Fuente: Elaboración propia.

En la estructura organizativa se encuentran los distintos órganos de poder y control. En primer lugar, tenemos la asamblea de socios compuesta por la totalidad de los mismos, a partir de la cual surgen otros órganos ocupados por las personas elegidas para representar a los socios desde un punto de vista político-empresarial; dichos representantes son elegidos mediante un proceso electoral, de entre el total de los socios, pero no son elegidos por sus habilidades profesionales principalmente, sino que por el contrario, a la hora de elegir a los miembros del consejo rector, los socios tienen en cuenta la importancia del individuo en la localidad, el tamaño de la explotación que posee, la capacidad de iniciativa que demuestra en las asambleas generales, la pertenencia a una familia de relevancia de la localidad, etc.

La autoridad que poseen los socios, por su participación en la estructura organizativa, viene derivada de la participación de éstos en los procesos de producción y distribución de bienes y servicios, como socios consumidores o como socios proveedores.

Los órganos que componen la estructura organizativa de la sociedad cooperativa son los siguientes:

6.3.1.- La asamblea general

La asamblea general es el órgano supremo de participación de todos los socios, la expresión de la voluntad social, en la que la toma de decisiones se realiza de forma democrática, siguiendo el principio cooperativo de “un socio, un voto”. En la asamblea general se establecen los objetivos a conseguir por la almazara cooperativa y se aprueban decisiones importantes sobre la marcha de la sociedad, pero

siempre dentro de lo que obliga el reglamento y los estatutos propios de la organización. Este es el único órgano que no está sometido a ningún otro, siendo su función deliberante y decisoria.

Una de las obligaciones del socio es la asistencia a la asamblea general, así queda reflejado en los estatutos de la sociedad y se ha puesto de manifiesto por los entrevistados de cada una de las almazaras cooperativas objeto de estudio. Asimismo, también se destaca por parte de los entrevistados, el incumplimiento de sus obligaciones que hacen muchos socios al no asistir a dichas asambleas generales. Además, los acuerdos y decisiones adoptadas obligan a todos, incluyendo a los disidentes, y a los que no hayan asistido y no hayan sido representados por otros socios, siempre que dichas decisiones se hayan adoptado de acuerdo con las leyes y los estatutos que rigen la organización.

Así lo muestran algunos socios al ser entrevistados cuando nos manifiestan:

“La asistencia a la asamblea general es obligatoria, si no vienen es su problema, luego se ponen unos carteles de lo que se acuerda en todos los bares diciendo las cosas que le interesan al socio...” (E49).

Normalmente en las almazaras estudiadas no existe ningún problema a la hora de aceptar acuerdos por los socios que no hayan asistido a la asamblea, éstos se preocupan de enterarse de los acuerdos adoptados a través de otros socios, o preguntando ellos mismos en la oficina de la almazara, pues saben que han de cumplirlos bajo la amenaza de aplicación de las sanciones establecidas en los estatutos.

Así lo expresa un socio cuando dice:

“La gente, por ejemplo, en esto de la separación de vuelo y suelo, que lo aprobamos el 22 de Noviembre, de eso se ha enterado todo el mundo, no ha habido que poner nada de todas maneras se ponen carteles informativos, pero es un pueblo pequeño y todos conocemos a la gente... Aparte de eso se comenta todo, cuando llega la hora de firmar la subvención que a lo mejor llegan los papeles y hay que firmarlos en una semana o en 10 días, pues mandamos una carta, la tenemos preparada y cuando llega se manda, para que vengan a firmar, la mayoría de la gente no espera a que llegue la carta”. (E9).

“Si son normas de campaña se publican en los boletines, y se suelen enviar los boletines, se publican en los tablonos y se les suelen enviar, aparte de que hay comunicación bis a bis, socio a socio, pues en el patio durante el tiempo de pesar es normal hablar con unos y con otros que ellos vengan te pregunten, tanto pueden hablar conmigo, con gente del consejo, con los trabajadores que están aquí”. (E19).

A lo largo del estudio nos hemos encontrado con diferentes tipos de socios en función de la explotación de olivar que posean, como ya se ha puesto de manifiesto con anterioridad, nos encontramos con socios pequeños que tienen menos de 50 hectáreas de olivar, socios medianos entre 50 y 150 hectáreas y socios grandes que cuentan con más de 150 hectáreas, todas ellas de regadío. Los socios dueños de grandes explotaciones se dedican en exclusiva a la misma o viven lejos de la localidad debido a motivos de trabajo y tienen su finca arrendada a alguien que la explota en su lugar. Mientras que, los socios medianos se dedican en exclusiva a la explotación de su finca viviendo con las rentas que obtienen de la misma. Por último, los socios pequeños tienen que complementar su renta procedente del olivar con otro trabajo, dedicándose al cuidado del mismo sólo los fines de semana.

De esta manera hemos podido comprobar que los socios más interesados en informarse sobre la trayectoria de la almazara cooperativa son los que tienen una explotación de mediana dimensión, éstos participan de un modo activo en el proceso de toma de decisiones en la asamblea general y ejercen un control cercano sobre las acciones emprendidas por la organización, debido a que tienen un contacto más directo y frecuente con la misma. También hay que destacar que algunos de los socios de pequeña dimensión, continúan desempeñando un papel activo en el interior de la almazara debido a que, por una parte, viven en la localidad de enclave de la organización y, por otra, tienen una cultura del olivar muy arraigada, heredada de sus antecesores.

Otra forma de clasificar a los socios ha sido en función del lugar en el que éstos desenvuelven su actividad diaria. De esta forma, podemos considerar dos grupos de socios, aquellos que viven en una localidad de pequeñas dimensiones, lo que conlleva un alto grado de conocimiento mutuo y de relaciones informales entre ellos; y aquellos otros socios que viven en localidades de mayores dimensiones, como capitales de provincia y localidades grandes, en las que es más difícil que exista ese conocimiento mutuo y una estrecha relación entre los socios, consiguiendo en estos casos una relación menos intensa e impersonal entre los socios.

En aquellas localidades de pequeñas dimensiones, la visita a las instalaciones de la sociedad cooperativa es una costumbre que se suele realizar a diario, debido a que la misma constituye el único punto de encuentro en la localidad para intercambiar opiniones con los conocidos después de la jornada de trabajo, por lo que existe entre estos socios un alto grado de información sobre la gestión de la almazara cooperativa, que posibilita una alta participación en la toma

de decisiones y un control más frecuente y cercano. Por su parte, en las localidades de mayores dimensiones, los socios, independientemente de que tengan otra fuente de renta adicional o no, tienen otros puntos de encuentro y otras actividades a realizar ofrecidas por la localidad en la que residen, por lo que la visita a las instalaciones de la almazara cooperativa se suele realizar con menor frecuencia, informándose de la marcha de la misma sólo a través de la correspondencia enviada por ésta y en la celebración de asambleas generales, por lo que, aunque también participen estos socios en la toma de decisiones, el control ejercido por los mismos es menos pormenorizado y frecuente, debido al menor contacto que tienen con la organización.

6.3.2.- El consejo rector

El consejo rector es el órgano supremo de gobierno, gestión y representación de la sociedad cooperativa. Está formado por socios democráticamente elegidos en la asamblea general, posee competencias generales, siendo el órgano delegado ejecutivo de la asamblea general que pone en práctica las decisiones acordadas en la misma.

Sus acciones se subordinan a los objetivos fijados por la asamblea general y entre sus competencias destacan: la toma de decisiones urgente sobre determinados aspectos sin reunir a la asamblea general, la designación y cese del director profesional de la sociedad cooperativa en el caso de que sea necesario, la convocatoria de asambleas generales ordinarias y extraordinarias, la admisión y baja de socios, la decisión del régimen laboral y disciplinar de la sociedad cooperativa, el ejercicio de la facultad sancionadora hacia los socios, la introducción de cambios de trascendencia para la organización y

funcionamiento de la sociedad cooperativa, la propuesta a la asamblea general de la aprobación de las cuentas anuales del ejercicio, la distribución de excedentes o imputación de pérdidas de forma proporcional a los socios, y la resolución de las dudas que se susciten sobre la interpretación de los estatutos.

Aunque estas funciones haya de realizarlas el consejo rector en conjunto, normalmente son uno o varios de los miembros del mismo, en la mayoría de los casos el presidente solo o ayudado de alguien, los que se encargan de llevarlas a cabo, debido a que tienen capacidades personales adecuadas para ello o tienen más tiempo disponible para dedicar a la almazara cooperativa.

Al ser el consejo rector el órgano de administración de la organización, debe de realizar sus funciones con la diligencia propia de un representante leal y un ordenado gestor. Consistiendo su misión en establecer las directrices generales de actuación de la sociedad cooperativa, una vez establecidos los objetivos por la asamblea general. La duración del mandato del consejo rector está limitada por ley entre dos y seis años, ateniéndose siempre a lo que indiquen los estatutos en cada organización. En esta investigación se ha encontrado que se renueva el consejo rector en las almazaras cooperativas estudiadas cada cuatro años.

El consejo rector está formado por un mínimo de tres personas, entre las cuales se encuentran: el presidente, el secretario y el tesorero; y un máximo que será determinado por los estatutos de cada una de las sociedades. Normalmente suelen ser alrededor de 7 miembros, es decir, un número impar para que pueda ser operativo y no se bloqueen por empate determinadas decisiones.

En una de las almazaras cooperativas estudiadas, en la provincia de Granada, nos encontramos con un consejo rector con 13 miembros, las explicaciones que dieron sobre su composición, eran que en el mismo existían miembros que aunque eran mayores, llevaban toda su vida en el consejo y ahora no era posible echarlos, por tanto, aunque realmente no asistieran a las reuniones y no se dedicaran ya mucho a la sociedad cooperativa, tenían que seguir ocupando su puesto allí.

Los miembros del consejo rector son elegidos por votación secreta y mayoría simple de los votos en asamblea general. Se ha encontrado que se vota a listas cerradas establecidas por el consejo rector saliente, que propone la misma candidatura que existía en la anterior legislatura cambiando algunas personas, se trata de que no se cambie por completo el consejo, pudiendo dar continuidad a las actuaciones emprendidas por el mismo con anterioridad. A la hora de confeccionar estas listas cerradas, se tiene en cuenta la dimensión de la propiedad de cada uno de los socios, la situación geográfica de ésta, la posición social reconocida en la localidad, el grado de participación activa en la asamblea general, así como la pertenencia a alguna de las familias de cierta importancia de la localidad.

Se prefiere a socios que tengan una explotación de grandes dimensiones, los cuales ven la pertenencia a dicho consejo como de importancia social para su persona, obligándose ellos mismos y el resto de los miembros a pertenecer al consejo rector, aunque en ocasiones, determinados socios no estimen oportuna dicha pertenencia por su falta de conocimientos; se cree que estos socios de mayores dimensiones en su explotación van a defender mejor los intereses del resto. En las localidades de reducida dimensión se tiene muy en cuenta la posición social de los individuos para incluirlos en el consejo rector,

siendo fundamental la importancia de la que gocen ya en la localidad. Además, los socios a la hora de elegir a sus representantes también consideran el comportamiento que cada uno de los individuos ha tenido con anterioridad a la hora de intervenir o aportar ideas y opiniones en la asamblea general en beneficio de la colectividad.

En aquellas almazaras cooperativas que existen socios de diferentes localidades próximas, se pretende que en el consejo rector haya representados miembros de todas las localidades que engloba la almazara. Este es el caso de la almazara cooperativa de La Rambla perteneciente a la provincia de Córdoba, que engloba los municipios de Montalbán y La Rambla por lo que procura tener miembros en el consejo rector de ambas localidades.

Por otra parte, en las diferentes localidades existen familias de nombre reconocido desde hace tiempo, que se cree deben estar representadas en el consejo rector de la almazara cooperativa de la localidad, como un motivo de prestigio para la empresa y para estas personas. Por último, siempre se intenta que en el consejo rector existan socios con diferentes dimensiones en su explotación, para procurar que estén representados los intereses de todos los miembros de la organización, aunque en la mayoría de las ocasiones no se consigue produciéndose una mayor presencia en el consejo rector de miembros con una dimensión mediana o grande en su explotación.

Las reuniones del consejo rector se deben celebrar como mínimo una vez al mes, pero en realidad, suelen ser más a menudo, como consecuencia, de que la administración y gestión de una sociedad cooperativa, como cualquier otra empresa, requiere de un seguimiento casi diario, analizando problemas, necesidades de la organización y de sus miembros y estando al tanto de cuantas

oportunidades de mejora se presenten en la labor del día a día, para posibilitar una gestión eficaz y eficiente (Fiol, Díaz y Sánchez, 1996).

La realidad nos muestra que aunque una vez al mes tenga que reunirse el consejo rector, en el período de la campaña de recolección, las reuniones son más frecuentes y largas, realizándose todas las semanas para controlar el funcionamiento de la almazara y las necesidades de la misma, y sobre todo, se incrementa el número de reuniones del consejo rector en el período posterior a la campaña, para realizar la venta del aceite. Estas últimas reuniones se realizan de forma imprevista y de modo rápido debido a la variabilidad del mercado del aceite y a la rapidez con la que hay que actuar para conseguir beneficios. Asimismo en aquellas almazaras cooperativas que se está realizando una modernización tecnológica o trasladando sus instalaciones fuera del núcleo urbano, el consejo rector incrementa su trabajo así como su número de reuniones.

La ley permite que se remunere económicamente a los miembros del consejo rector por los gastos que se originen en el desempeño de sus puestos, pero esta situación va a venir determinada por lo que estime oportuno la asamblea general y los estatutos de cada almazara cooperativa. No existen casi almazaras cooperativas en las que se paguen los gastos de representación al presidente y al secretario.

En relación con la remuneración a los miembros del consejo rector, los diferentes socios entrevistados han mostrado lo siguiente:

“Bueno aquí hay una remuneración a los del consejo rector, lo que es el presidente, que soy yo, cobro unas 100.000 pesetas al año que me cuesta los dineros, pero lo que pasa es que siempre tiene que haber alguien antes que yo hubo otro, y siempre tiene que haber un

responsable, luego está el secretario que no cobra nada y el tesorero pues cobra 400.000, pero hace el trabajo de tesorero, secretario, y muchas cosas...” (E30).

“Tenemos una gratificación al presidente por representación, eso es otra cosa, que el presidente tiene que echar el teléfono desde su casa en lugar de bajar aquí, yo tengo unos gastos que son de la cooperativa y que los paga la cooperativa” (E49).

Un presidente muestra que aunque se preocupa de la sociedad cooperativa, al no ser remunerado por ésta tiene que atender a su medio de vida que es el campo:

“Vienen los socios al administrativo y el administrativo me da parte a mí, por la noche él me dice he visto esto, porque yo soy el presidente, pero soy todo, y yo no vivo de la cooperativa porque no tengo sueldo, yo me voy al campo y tengo mi tractor, y el día que me toque ir de viaje pues me tengo que ir” (E32).

Otro miembro del consejo rector pone de manifiesto que aunque no esté remunerado, tiene interés en pertenecer a dicho consejo para defender sus intereses:

“Nadie quiere responsabilidades sin remunerar, aquí no estamos remunerados, nosotros estamos aquí porque tenemos nuestros olivos, defendemos lo nuestro, nuestros ingresos, pero por lo demás no hay nada” (E54).

En el consejo rector hay que destacar la figura del presidente, el cual es la imagen visible de la organización y responsable último de que la almazara cooperativa funcione correctamente. Los socios a la hora de elegir al presidente, buscan a una persona, que en primer lugar sea similar al conjunto de socios, es decir, que se dedique a la agricultura a título principal y en segundo lugar, que represente a la

sociedad, ya sea porque tenga una gran explotación, porque tenga una relevancia social en la localidad, es decir, sea conocido de todos, porque sea muy activo en las asambleas generales proponiendo ideas en beneficio de la colectividad, porque tenga una cultura general amplia como resultado de su experiencia laboral anterior, etc.

Así lo muestra un socio de una almazara cooperativa cordobesa y otro de una jiennense:

“En el presidente se busca el que tenga bastantes kilos, el que tenga un buen nivel de formación, de mundología, que tenga capacidad de relación, si además tiene estudios superiores mejor todavía y si está relacionado directamente con la actividad de la agricultura, pues mejor incluso, se busca una presidencia hasta cierto punto personalizada, pero no profesionalidad en el sentido que vaya a desarrollar una actividad el presidente de gerente” (E19).

“El presidente se dedica exclusivamente al campo, él lleva la cooperativa y es otro agricultor como nosotros” (E54).

6.3.3.- Los interventores de cuentas

Los interventores de cuentas son el órgano de fiscalización de las cuentas y documentos que se presentan a la asamblea general. Pueden recabar información suplementaria, si así lo exigen los socios de la sociedad cooperativa. Su función es la censura de las cuentas anuales.

Este órgano consta de uno a tres miembros, debiendo ser un número impar y socios de la sociedad cooperativa, elegidos por la asamblea general para la censura de las cuentas anuales y la confección de informes previos a la aprobación de las mismas por la

asamblea. En todas las almazaras cooperativas estudiadas, se ha encontrado la presencia de tres socios designados para desempeñar las funciones de los interventores de cuentas.

La ley permite que cualquier socio sea interventor de cuentas, sin tener en consideración que las funciones propias a este cargo son las de un especialista técnico en contabilidad y gestión económica, cosa que no ocurre en la realidad, siendo los interventores de cuentas socios que no tienen una formación adecuada para cumplir la función que se estima conveniente, convirtiéndose la elección de este órgano para la sociedad cooperativa como un trámite más que hay que realizar ante las autoridades pertinentes. Por lo que se estima como necesario, que la ley prevea que tanto este cargo, como el del secretario pueda estar ocupados por personas con conocimientos y preparación suficientes para desempeñar su función adecuadamente debido a la importancia de la misma para la organización, independientemente de la condición o no de socio del individuo designado. En este caso, cabría la posibilidad de que un socio renunciara al cargo por carecer de los conocimientos necesarios para desempeñarlo correctamente.

El cargo de interventor de cuentas es incompatible con la condición de miembro del consejo rector, aunque en la realidad desempeñen la misma función que los miembros del consejo rector, pues son citados a las reuniones de éste y participan de forma activa en el mismo, pudiendo expresar su opinión sobre los temas tratados aunque sin voto en las decisiones tomadas. Al igual que los miembros del consejo rector, los interventores de cuentas podrán recibir una remuneración por la tarea realizada, en función de lo que se acuerde en asamblea general, aunque actualmente, en las sociedades cooperativas objeto de estudio no existe la misma.

6.3.4.- Otros comités y comisiones

Los estatutos de cada sociedad cooperativa pueden determinar la aparición de los órganos que estimen convenientes para su óptimo desarrollo y funcionamiento. Pueden ser creadas comisiones por la asamblea general, para el estudio de propuestas, iniciativas o sugerencias concretas, con la salvedad de que su denominación completa no induzca a confusión con los órganos necesarios y obligatorios. En este caso, serán los estatutos de cada sociedad cooperativa los que regulen sus competencias, composición y funcionamiento.

Sólo se ha encontrado la existencia de comités específicos diferentes de los obligatorios por ley, en una almazara cooperativa de la provincia de Córdoba, que tiene comités para el estudio de alpechines, ventas de aceite, fábrica, patio, relaciones laborales, control de calidad, etc., los cuales están constituidos por los miembros del consejo rector agrupados de dos en dos.

6.3.5.- El consejo de dirección.

El consejo de dirección es el que se encarga de tomar las decisiones para las que esté autorizado por los órganos de gobierno anteriores, para que, a través de la estructura organizativa correspondiente, se ejecuten las acciones que permitan la consecución de los objetivos acordados en asamblea general por los socios. Este órgano puede ser unipersonal o colegiado, dependiendo directamente del consejo rector, teniendo facultades para resolver todos los asuntos que atañen al tráfico empresarial ordinario de la sociedad.

En las almazaras cooperativas estudiadas, este órgano está formado por el presidente, el directivo o el administrativo en caso de que no exista directivo en la organización, y algún otro miembro del consejo rector, que toman decisiones rápidas en las que no hay tiempo para reunir al consejo rector completo por la inmediatez de la situación. Son elegidos en la asamblea general por sus características personales (exceptuando al directivo) y no por sus capacidades profesionales, pues en la mayoría de los casos se fijan en su status personal y su reconocimiento como persona en la localidad, delegando en ellos el resto de los socios las cuestiones de urgencia que atañen a la almazara cooperativa.

6.3.6.- El directivo

En las almazaras cooperativas andaluzas, los directivos suelen ejecutar las órdenes del consejo rector y del consejo de dirección, por tanto, de la asamblea general. La dirección puede ser desempeñada por un solo individuo o por varios, en función de las características particulares de cada almazara cooperativa. Realmente para que el directivo cumpla coherentemente con el papel que le corresponde se debería delegar en su persona mayor poder de decisión en su trabajo, pero siempre se debe atender a los objetivos marcados desde la asamblea general.

No en todas sociedades cooperativas almarazeras andaluzas estudiadas existe la figura del directivo. En los casos en que esta figura se encuentra realmente en la organización, aparece de dos formas: existen casos en los que el directivo tiene poder de decisión, sobre todo en la provincia de Málaga, Huelva, Sevilla y parte de Córdoba, y otros casos en los que el directivo, sólo ejecuta las órdenes del consejo rector. En el primero de los casos en los que el directivo toma

decisiones, los respectivos presidentes de las almazaras cooperativas tienen contacto casi diario con aquel, ejerciendo un control global sobre el directivo y dedicándose ellos a la representación de la entidad que encabezan. Mientras que en el segundo de los casos, cuando el directivo sólo ejecuta órdenes del consejo rector debido a que no se le ha cedido gran parte del poder de decisión que le corresponde, el presidente ocupa el lugar que debería ocupar el directivo, ejerciendo aquel un control pormenorizado sobre el directivo en el proceso de toma de decisiones.

Así, se encuentra a directivos que tienen poder de decisión en la organización, como nos muestran los siguientes testimonios:

“El presidente desde hace tres candidaturas me ha dado poderes, y los primeros años lógicamente no vendía, eran los presidentes más antiguos, hasta que encontraron a una persona de confianza... Deberían ser más críticos conmigo en el sentido ese, pero ellos casi me valoran demasiado en ese sentido, no llevan razón, porque yo lógicamente me equivocaré muchas veces, y hay temas donde ellos saben más que yo y puedo estar equivocado, sin embargo ellos muestran demasiada confianza, creo yo también que es por comodidad” (E36).

“Yo rindo cuentas al presidente diariamente, él viene casi todos los días y luego al consejo, lo que pasa es que viene todos los días pero muy poco tiempo, 10 minutos, entonces la verdad es que no puede estar conectado ni puede llevar al día todos los asuntos y todos los problemas que haya, no le doy cuentas, sino más que nada le cuento el problema gordo y él dice bueno pues hazlo o soluciónalo porque también le doy la solución, más o menos llevo yo el funcionamiento” (E37).

Mientras que otros no gozan de dicho poder, en este sentido dos de los directivos encontrados describen sus labores:

“Aquí quien lleva la gestión es el presidente con el consejo rector, yo soy un mandado y me dicen mira que he vendido tanto, me dan la minuta y yo estoy aquí todos los días a cargo de todo” (E28).

“La junta rectora es la que toma las decisiones, la gerente no toma decisiones, siempre que las toma, si toma alguna cosa preguntando al presidente. El presidente es el que lleva toda la responsabilidad” (E51).

En el resto de las almazaras cooperativas estudiadas en las que no existe la figura del directivo, es debido a que los socios no lo ven aconsejable, caso este de pequeñas localidades de la provincia de Córdoba, Granada y Jaén; o porque el presidente de éstas no está dispuesto a delegar sobre nadie determinadas funciones que ha realizado desde siempre, caso de localidades de la provincia de Córdoba y Jaén, por lo que en estos casos el papel del directivo lo desempeña el presidente de la organización.

En estas almazaras el presidente se dedica en exclusiva al cultivo de su olivar o se encuentra jubilado por lo que el tiempo libre se lo dedica a la sociedad cooperativa y a poder atender todas las cuestiones necesarias. De esta manera, los socios no ven la necesidad de un directivo profesional que les solucione determinados problemas que el presidente no es capaz de resolver, porque no es experto en algunos campos del conocimiento, como el mercado, la calidad u otros temas. Aun así algunas de estas cuestiones son resueltas por la organización de productores reconocida (OPR) a la que pertenece la almazara cooperativa, que soluciona el tema de las subvenciones y asesora en determinados asuntos.

Esta situación de delegar parte de la gestión en una OPR, la pone de manifiesto el presidente de una almazara cooperativa jiennense:

“Buscábamos a una persona que estuviera muy puesta en todas esas cosas y que nos llevara la contabilidad de todo, aquí tenemos un muchacho que va tomando los apuntes, que hace lo que le dicen desde la oficina de Jaén y lleva todos los apuntes y se los va pasando al otro, cuando ya decimos de liquidar todas las cosas que tenemos aquí se las pasamos a él o viene él, las ve, las controla, y es él el que lleva la dirección de esto, él es el que nos aconseja, lleva aquí desde que yo fui presidente, lo nombre a él, y me lo ha dicho el día que te vayas tú me voy yo, lleva un montón de cooperativas y yo lo sé” (E47).

CAPÍTULO 7

RELACIÓN DE AGENCIA EN LA ACTIVIDAD DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS ALMAZARERAS ANDALUZAS

En este capítulo se comienza exponiendo las características de las relaciones de agencia existentes en cualquier tipo de organización para continuar con cómo se ponen de manifiesto dichas relaciones en el interior de la almazara cooperativa andaluza estudiada.

7.1.- Características de la relación de agencia en la organización

Dentro del marco del análisis económico tradicional, considerando a la sociedad cooperativa como empresa, podemos ver como ésta se convierte, en un mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado, surgiendo como consecuencia de la incapacidad del mismo para coordinar, de modo eficiente, los medios necesarios para llevar a cabo ciertas actividades económicas, bajo determinadas circunstancias (Coase, 1937). La sociedad cooperativa, como cualquier empresa, se desarrolla como consecuencia, de que algunas veces, resulta menos oneroso organizar internamente una serie de transacciones que dejarlas en manos del mercado. Desde la perspectiva coasiana, podemos observar, que la empresa no es más

que un mecanismo de gobierno que permite minimizar y reducir los costes de transacción externos derivados de la coordinación y control de un conjunto de actividades.

La aportación de Coase, será la base sobre la que se ha ido construyendo la moderna Teoría de la Organización; así, Alchian y Demsetz (1972), tienen en cuenta la importancia de la empresa como mecanismo reductor de los costes de información, en los casos en los que, para desarrollar una determinada actividad, es necesaria la intervención conjunta de un colectivo más o menos amplio de participantes. Existe una figura central, que convierte en bilaterales las relaciones contractuales que configuran la empresa, permitiendo así que la información que se precisa para proceder a un reparto ecuánime de los resultados pueda ser obtenida a un coste más bajo.

Posteriormente, otros autores, entre ellos, Alchian (1972) se interesa por la posibilidad del comportamiento oportunista que, a posteriori, pueden llegar a emprender las partes comprometidas en una relación contractual, justificando así los diversos modos en que se pueden organizar las actividades económicas.

Años después, Williamson (1979, 1985, 1987, 1988, 1991 y 1992), estudió cómo las organizaciones se diferencian unas de otras, adoptando formas de gobierno¹ diversas, buscando la reducción de los costes de transacción, derivados de la presencia de información imperfecta, de su desigual distribución, de las limitaciones de la racionalidad humana para asimilar y adoptar decisiones con base en ella, y de la posibilidad de que las partes implicadas en la transacción

¹ Desde la perspectiva de Williamson, el término gobierno (governance en el texto original), se refiere al modo en que se lleva a cabo el control de las relaciones contractuales que se establecen entre los diferentes colectivos participantes en la empresa.

se embarquen en conductas oportunistas que contravengan sus obligaciones contractuales. Desde este punto de vista para Williamson, la empresa no es más que una estructura minuciosa, casi artesanalmente diseñada, de control, que pretende asignaciones económicamente eficientes basadas en la racionalidad limitada, al tiempo que, simultáneamente, salvaguarda las transacciones que pueden conducir a la citada asignación, contra los riesgos del oportunismo.

Rompiendo con esta línea, dentro del análisis económico tradicional, y apoyada en las obras de Coase (1937), y Alchian y Demsetz (1972), la teoría de la Agencia va a estudiar, partiendo de unas bases más adecuadas a las circunstancias reales de la empresa, las situaciones que se ajusten a la relación de agencia que definen Jensen y Meckling (1976):

“Relación de Agencia como un contrato por el que una o más personas (el o los principales), encomiendan a otra persona la realización de un servicio en su provecho, que implica delegar alguna autoridad al agente”.

La Teoría de Agencia se va a ocupar de describir las relaciones bilaterales mediante las que se produce, de un modo u otro, una cierta delegación de autoridad, a través de las cuales un sujeto encomienda a otro la realización de determinadas funciones que no puede o no quiere hacer por sí mismo. Estas dos figuras que intervienen en la relación se denominan, principal y agente. Definiéndose el principal, como la persona o institución que contrata a otra, el agente, para que desempeñe en su nombre, una tarea específica. Las relaciones existentes entre ambas partes, se van a regular por medio de un contrato, explícito o implícito, que especifica, en mayor o menor

medida, las obligaciones recíprocas de cada una de las partes y los mecanismos mediante los que se aseguran las partes el cumplimiento de los deberes.

El trabajo de Jensen y Meckling (1976) va a constituir un tercer paso fundamental en la elaboración de una teoría de la empresa como fenómeno contractual. Sin embargo, se distancian de la obra de Coase, en dos aspectos importantes: el papel de la autoridad y la existencia de límites entre empresa y mercado:

- Autoridad frente a renegociación. Al igual que Alchian y Demsetz, Jensen y Meckling defienden la contratación en lugar de la autoridad como eje de las actividades realizadas en la empresa.
- Límites de la empresa. Coase plantea implícitamente una disyuntiva total entre empresa y mercado como formas alternativas de organización económica. En un planteamiento contractual, carece de sentido la noción de límite en la definición de empresa.

Puede tener escaso interés la distinción de transacciones internas y externas a la empresa, considerándose un espacio continuo de relaciones contractuales, con distintas fórmulas organizativas y de mercado. Asimismo, se puede considerar que las organizaciones carecen en si mismas, de objetivos propios, y por tanto, las metas que persiguen van a surgir como una relación de compromiso entre las distintas partes involucradas en la organización.

Jensen y Meckling conciben la organización, como un artificio legal, que sirve como nexo para un conjunto de relaciones

contractuales entre individuos. Así, la Teoría de Agencia pretende aportar un marco explicativo del comportamiento de las organizaciones, en las que los individuos que forman parte de las mismas, tienen intereses individuales que a menudo entran en conflicto con los de la organización, representando esto un estímulo de comportamiento no acorde con la forma o el fondo de la relación objeto de contrato.

En las organizaciones, se pueden identificar múltiples relaciones de agencia, en las que las figuras del principal y el agente son asumidas indistintamente por los distintos individuos que las integran.

A partir del estudio de las relaciones de agencia, dicha perspectiva desarrolla una serie de principios más realista, como son:

a) el asumir que las distintas partes de la relación manifiestan un grado diferente de aversión al riesgo, pudiendo el principal y el agente emprender diferentes acciones a causa de sus diferentes preferencias. La aversión al riesgo, en la medida en la que los individuos son renuentes a decantarse en sus decisiones por alternativas que les conduzcan a resultados inciertos, es diferente para ambas partes, principal y agente. Se supone que el principal es moderadamente averso al riesgo, es decir, aún prefiriendo resultados ciertos, es capaz de aceptar la incertidumbre en sus resultados esperados. Por contra, el agente se caracteriza por una mayor aversión al riesgo (Macho Stadler y Pérez Castrillo, 1994)².

b) existe un cierto conflicto de interés entre ambas partes cuando los deseos del principal y del agente no coinciden y ambas

² Esto se explica porque parece lógico pensar que los agentes, que no pueden diversificar su empleo, sean más aversos al riesgo que los principales, en los que no concurre esta circunstancia (Hernández, 1996: 27).

partes tienen objetivos diferentes. Se puede reconocer la existencia de una multiplicidad de intereses contrapuestos que cohabitan en el seno de una organización; por tanto, las organizaciones no se conciben como un ente que actúa conjuntamente hacia el logro de unas metas comunes para todos los elementos que en él colaboran, sino que las organizaciones carecen en sí mismas de objetivos propios, pues las metas que realmente se persiguen surgen como una solución de compromiso entre las distintas partes involucradas.

La divergencia entre los intereses del principal y del agente se deriva de la relación de agencia ya que, al tener el principal y el agente funciones de utilidad diferentes, actúan movidos por el deseo de lograr metas contrapuestas. La utilidad del principal depende, dejando de lado los condicionantes externos a la relación del esfuerzo del agente y de la cantidad que se destina a la remuneración por sus servicios. Mientras que, la utilidad del agente, es función positiva del nivel de ingresos que recibe del principal y negativa del esfuerzo que realiza para desempeñar las labores encomendadas.

c) la información que tienen las partes no tiene porque ser completa ni simétrica, al desenvolverse la relación en un ambiente de incertidumbre donde no es posible observar y conocer toda la actuación del agente, pues ese conocimiento exacto, permitiría establecer contratos perfectos, que obligasen al agente a actuar conforme a los deseos del principal en todos los casos.

La información asimétrica, se refiere a que la cantidad o la calidad de la información que una de las partes posee es superior a la de la otra, o al menos, una de ellas lo percibe así (Acs y Gerlowski, 1996: 171). Si el principal contrata al agente para que desempeñe en su nombre unas funciones que él mismo no es capaz de desarrollar, es

probable que tampoco esté él en las mejores condiciones para valorar si el agente elegido es el más idóneo para llevarlas a término. Además, en ciertas condiciones, la limitación de la capacidad del principal para verificar si el agente desempeña efectivamente aquello a que se comprometió en el contrato, es origen también de asimetrías de información. Otra muestra de ello es que ninguna de las dos partes puede estar absolutamente segura de que la otra se comportará de acuerdo con lo acordado en el contrato (Cañas, 1997: 42).

En consecuencia, los individuos en sus relaciones cooperativas, van a buscar beneficio de los fallos de los contratos, ligados a la incertidumbre y a la no observabilidad para maximizar su utilidad individual, eventualmente a expensas de los otros, siendo los agentes económicos, los que van a intentar remediar los fallos de los contratos.

Una vez puesto de manifiesto que la relación de agencia tiene como base el asumir que las distintas partes de la relación manifiestan un diferente grado de aversión al riesgo, la información de la que disponen las partes no tiene porque ser completa ni simétrica y existe un cierto grado de conflicto de intereses entre las partes. Se puede identificar un problema de agencia, que se manifiesta de tres formas diferentes:

- Riesgo moral, aparece en los casos en los que la actuación del agente no es verificable, o en las situaciones en que éste recibe información privada una vez iniciada la relación. Así, el principal no puede verificar el esfuerzo del agente en su labor, y no sabe si sus actos se orientan efectivamente en beneficio de los intereses del principal. Es un problema que se presenta *ex post*.

- Selección adversa, aparece cuando una de las dos partes dispone de información privada incluso antes del comienzo de la relación. El principal desconoce si el agente es la persona idónea para desempeñar las labores encomendadas. Se trata de un problema ex ante.

- Señalamiento, se pone de manifiesto ex ante, teniendo lugar cuando la parte mejor informada realiza algún acto verificable, que si es bien interpretado por su contrapartida, puede indicar la presencia de otras características deseables, pero no directamente observables. Se presenta cuando el agente desea informar al principal de que sus cualidades son las idóneas para que deposite en él su confianza.

El resultado final del problema de agencia, independientemente de la forma en que se manifieste, hace que exista una posibilidad de que una de las partes se comporte de manera oportunista, persiguiendo metas particulares, y lesionando de este modo, los intereses de la otra parte. La imposibilidad material de formalizar las relaciones de agencia en contratos explícitos, especificando el modo en que han de comportarse cada una de las partes ante las posibles contingencias que puedan aparecer, hace que se presenten asimetrías de información, en la mayor parte de los casos a favor del agente, que tiene una posición más idónea para disponer de datos de mayor calidad, dando lugar a que el principal tenga que incurrir en otro coste para poder supervisar la actividad del agente. Del mismo modo, la diferencia de objetivos, derivada de las diferentes funciones de utilidad que poseen principal y agente, es origen del comportamiento oportunista de las partes; el cual podría verse reducido si se logra la alineación de los objetivos de ambos.

Como consecuencia de la existencia del problema de agencia, aparecen los costes de agencia, en los que ha de incurrir tanto el principal, como el agente, para asegurar su posición, o para ganar la confianza de la otra parte, estos costes se manifiestan de tres formas (Jensen y Meckling, 1976):

- Costes de supervisión, vigilancia o control, soportados por el principal que incurre en ellos antes de la formalización del contrato, para asegurarse de que el agente cumple con los requerimientos establecidos por el principal, y después de la formalización del contrato, para afianzarse de que la conducta del agente se ajusta a lo establecido en el contrato que los vincula.

- Costes de garantía, fianza o compromiso, en los que incurre el agente con el fin de ofrecer al principal una cierta seguridad de que su comportamiento no se apartará de lo pactado en el contrato.

- Pérdida residual, coste implícito que aparece por la desviación entre la conducta del agente y la que el principal consideraría óptima para sus intereses si se encontrase en su posición. Es un coste de oportunidad, que se manifiesta como consecuencia de la separación existente entre propiedad y control.

Dentro de la literatura relacionada con la Teoría de la Agencia han aparecido dos corrientes, la teoría normativa o teoría principal-agente, y la teoría positiva³ (Jensen, 1983). La literatura principal-agente se ha concentrado en estudiar los efectos que tienen sobre los contratos las preferencias de cada una de las partes, la naturaleza de la incertidumbre y la estructura de la información existente en el

³ Denominada por Barnea, Hangen y Senbert (1985), teoría financiera y económica de la agencia, respectivamente.

entorno. Estudiando los contratos óptimos para maximizar los niveles de utilidad de las partes. Entre las aportaciones de los distintos autores encontramos, el estudio de la relación de agencia, con la intervención de múltiples principales o agentes (Demski y Sappington, 1984; Mookherjee, 1984; Macho Stadler y Pérez Castrillo, 1991 y 1993).

Por otra parte, la Teoría Positiva de Agencia, carece del rigor formal y de la formulación matemática de la anterior, preocupándose por observar las situaciones que pueden ser contempladas desde una perspectiva de agencia, analizando el funcionamiento de los mecanismos ideados por los principales para poner límite a la posible conducta oportunista de los agentes. Asume que el natural conflicto de intereses entre principal y agente está limitado cuando las recompensas para ambas partes dependen de una misma acción. *Cuando el contrato entre principal y agente está basado en el resultado, el agente es más probable que se comporte en interés del principal* (Eisenhardt, 1989: 60). Asigna asimismo, gran utilidad a los sistemas de información para frenar la conducta oportunista del agente. *Cuando el principal tiene información para verificar el comportamiento del agente, éste es más probable que se comporte en interés del principal* (Eisenhardt, 1989: 60).

Esta corriente de la relación de agencia se ha preocupado de la relación que surge entre los propietarios de la empresa y los directivos que la administran. Desde esta perspectiva podemos analizar la sociedad cooperativa identificando la figura del principal con los socios (propietarios de la empresa), que forman la sociedad cooperativa objeto de estudio, y el agente, como el directivo o consejo rector, que es contratado por los socios o elegido en la asamblea general para llevar las riendas de la sociedad. Así, Fama y Jensen (1983), describen el papel del consejo de administración, en nuestro caso consejo rector,

como el mecanismo de información que utilizan los accionistas, socios en nuestro caso, para limitar la conducta oportunista de los directivos. Existe una delegación de poder realizada por los socios en el consejo rector, el cual a su vez, va a ceder capacidad de actuación en el directivo contratado para encauzar, guiar la empresa, coordinar los distintos grupos y tomar decisiones, que siempre ha de estar subordinado o sometido a la estructura de poder de la sociedad, representada en la figura de los socios.

Recientemente, está surgiendo una nueva línea en relación con las implicaciones éticas de la teoría de la agencia. El modelo de comportamiento humano, sobre el que se sustenta la perspectiva de agencia, se caracteriza por la ausencia de posiciones éticas. Cualquiera de las dos partes de la relación estará dispuesta a entrar en una conducta oportunista, persiguiendo fines individuales, en contra a lo establecido en el contrato que las vincula, siempre que considere que su conducta le reportará más beneficios que perjuicios. Se trata de estudiar si esta situación puede ser encontrada en el interior de la sociedad cooperativa. Los estudiosos de esta línea ven la dimensión ética entre las partes, como una alternativa a los dispositivos de control y a los contratos de retribución por el rendimiento (Norren, 1988; Bowie y Feeman, 1992; Quinn y Jones, 1995).

La Teoría de Agencia ha estado sometida a la revisión y a la crítica por parte de la comunidad científica, centrándose la misma en la limitada visión que aporta sobre la motivación del comportamiento humano, y la asimetría con que es contemplada la posición de las dos partes, apareciendo la posibilidad del comportamiento oportunista.

El comportamiento humano es inducido tanto por motivos racionales, como emocionales. Incluso las conductas racionales,

motivadas por el interés, incluyen las que persiguen no ya el interés propio, sino el de los demás o el colectivo. De este modo, la simplificación del modelo motivacional de la conducta humana sobre la que se fundamenta la óptica de agencia, llevó a Perrow (1986) a plantear que los empleados, para actuar, deben necesariamente de estar, bien sometidos a la coacción de un sistema de control, o bien seducidos por el atractivo de un sistema de incentivos. Esta perspectiva, puede llevar a errores derivados de la falta de comprensión de los motores de la conducta humana. Teniendo en cuenta, que si se pretende motivar a los empleados para que actúen en defensa de los intereses del propietario, existen sistemas de recompensas y sanciones sociales, aparte de las económicas, y la amenaza de destitución; basadas en el deseo de mantener una buena reputación (reconocimiento de méritos por jefes y compañeros, satisfacción en el trabajo, nivel de reto exigido, etc.) independientemente del tipo de tareas que se desempeñen en la sociedad.

En definitiva, se considera que la motivación humana es mucho más compleja de lo que considera la Teoría de Agencia. La motivación de los individuos no es meramente una variable exógena, en virtud de la cual deba ser modificada la estructura organizativa, sino que es endógena, y resulta en parte de la propia estructura organizacional.

Otra de las críticas parte del énfasis que los partidarios de la Teoría de Agencia ponen en las asimetrías informativas y el oportunismo del lado de los agentes. Existiendo el caso en el que el principal posea ventajas informativas, y sea capaz de comportarse de un modo oportunista con el agente. Es importante no dejar a un lado la consideración mutua de relación de agencia, pues el agente, llegado el

momento, puede cambiar de papel para pasar a ostentar el rol del principal.

En consecuencia, parece razonable utilizar la Teoría de Agencia para estudiar los muchos problemas que responden a la estructura principal-agente, sobre todo cuando se persigue analizar los sistemas de información y la incertidumbre del resultado o el riesgo (Eisenhardt, 1989: 70). Los rendimientos de la Teoría de Agencia son tanto más importantes cuanto más compleja es la situación contractual que se analiza. De esta forma, en los casos en los que existe un conflicto consustancial de intereses entre el principal y el agente, la incertidumbre de los resultados es suficientemente elevada, y en los trabajos en equipo, en los que la medición del desempeño individual es mucho más compleja, es donde la perspectiva de Agencia se revela como más útil.

La aplicabilidad del enfoque de Agencia a las sociedades cooperativas, es algo que trataremos de un modo extenso a lo largo de todo el capítulo. Encontrando un problema similar al de la relación de agencia que se ha analizado tradicionalmente entre propietarios y directivos (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983, etc.), mediatizado en este caso, por las particularidades específicas de la sociedad cooperativa.

7.2.- Relaciones contractuales en la sociedad cooperativa.

Las funciones de una organización económica, ya sea el mercado o la empresa, son las de facilitar la interacción entre individuos para que éstos definan un plan coherente de actuación, consiguiendo que los participantes en el acuerdo tengan los incentivos

adecuados para que actúen según los compromisos libremente aceptados.

El enfoque contractual de la teoría de la organización subraya la naturaleza voluntaria de la implicación de las personas en la mayoría de las organizaciones, éstas sólo otorgan su lealtad a aquellas que sirven a sus intereses (Milgrom y Roberts, 1993: 25) y que cubren sus necesidades.

Como consecuencia de la aparición de conflictos de intereses, asimetrías informativas entre las partes y la dificultad para medir el output individual, el coste asociado a la utilización del mercado puede ser elevado, buscando así a la empresa en sus diferentes formas como mecanismo alternativo al mercado para asignar los recursos disponibles. El conflicto de objetivos que aparece en la organización introduce de forma natural la cuestión de la supervisión e incentivos como instrumento para reducir o limitar la ineficiencia.

Debido a la situación actual caracterizada por un entorno dinámico en cambio constante, la estrategia de la empresa debe centrarse en desarrollar sus características intrínsecas, que constituyen su núcleo sustancial, que se traduce en su particular mezcla de modos de hacer, sus habilidades, tecnologías, capacidades, culturas, conocimientos, etc., tratando de primar todo aquello en lo que está especializada y en lo que disfruta de ventajas comparativas y competitivas respecto a sus competidores.

En este contexto, la sociedad cooperativa se puede entender como un proceso de especialización de funciones, que lleva parejo el nacimiento de relaciones contractuales especiales entre los diferentes socios y los socios y el directivo, cuya razón de ser es limitar los

conflictos de intereses inherentes a la especialización. De este modo, siguiendo a Fama (1980) se contempla a la empresa como un conjunto de contratos entre los diversos factores de producción, estando motivado cada factor por su propio interés.

7.2.1.- Marco de análisis de la sociedad cooperativa

Las empresas se relacionan con personas con las que realizan transacciones como compradores de los productos o vendedores de bienes, trabajo u otros factores de producción, a quienes se puede considerar como los patrones de la empresa⁴. En nuestro caso, los propietarios de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas son al mismo tiempo consumidores de aceite y proveedores de aceituna y la propiedad de la empresa se encuentra en sus manos, por lo que los vamos a considerarlos patrones de la organización.

Las almazaras cooperativas estudiadas son empresas de productores propietarios, que se ocupan del proceso y venta de productos procedentes del sector agrícola. Toman el producto de sus socios, la aceituna, lo procesan, lo transforman, obtienen el aceite y después lo venden en favor de sus socios en el mercado, ya sea a granel o envasado, cargando a éstos todos los gastos realizados desde que entró el producto a la empresa cooperativa hasta que se vendió en el mercado a terceros. Los gastos generados en el proceso se denominan costes de molturación, y se descuentan al socio a la hora de realizarle la liquidación del producto que ha aportado. Además, estas empresas también prestan una serie de servicios adicionales al socio, entre los que se encuentran la venta de abonos, gasoil, productos fitosanitarios, productos necesarios para el cultivo del olivar,

⁴ Siguiendo a Hansman (1996) se consideran patrones a todas las personas que realizan transacciones con una empresa.

realización de las declaraciones de cultivo para los socios y todos aquellos trámites administrativos que necesitan realizar los socios.

Los individuos que entran a formar parte de una almazara cooperativa, ante todo buscan una mayor rentabilidad por el producto que aportan, además se unen para defender el precio de un producto que ha estado siempre en manos de otros agentes del mercado, los cuales en ocasiones han llegado a engañar tanto en los pesos como en los precios a los diferentes propietarios, propiciando la reacción de estos en su contra, y la búsqueda de soluciones por parte de los mismos para remediar esta situación y defender su renta y sus derechos.

En este tipo de empresa la propiedad está conectada con el capital debido a que los propietarios de éste, son también los propietarios de la planta y la maquinaria para la realización de la molturación de la aceituna. Por lo que estas sociedades necesitan que sus miembros realicen su compromiso con la organización por largas temporadas para propiciar la amortización de todos los gastos realizados para la entrada en funcionamiento de la empresa.

En algunas ocasiones, y sobre todo al principio de la vida de la organización, el terreno en el que está situada la organización o las instalaciones pueden ser arrendadas a terceros durante un cierto tiempo hasta que la organización sea capaz de comprar las suyas propias; esto ocurre en la mayoría de los inicios de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas estudiadas, que comenzaron arrendando locales, maquinaria, etc., hasta que reunieron los suficientes fondos y socios para comprar tanto las instalaciones, como la maquinaria con la que hoy en día realizan todo el proceso productivo.

Las almazaras cooperativas estudiadas están integradas verticalmente pues siguen la cadena desde la molturación de la aceituna hasta la venta del aceite, a granel o envasado, siguiendo un proceso bastante avanzado desde el punto de vista tecnológico. Utilizan el proceso de dos fases en la molturación de la aceituna y tienen su pequeña envasadora que les permite vender parte de su producción envasada, ya sea en cristal o plástico y en diferentes tamaños, tanto para sus socios como para terceras personas ajenas a la empresa.

7.2.2.- La sociedad cooperativa como nexo de contratos

La empresa es en esencia el nexo común de un grupo de contratos. En este caso, la sociedad cooperativa almazarera andaluza realiza contratos con los proveedores de su materia prima, la aceituna, estos proveedores son los dueños de la empresa, también denominados socios. Otro de los contratos que realiza son contratos de empleo con individuos que prestan en la organización sus servicios y posibilitan su funcionamiento. También realiza contratos con las entidades financieras para financiar, bien la campaña de recogida de la aceituna para sus socios, o el cambio de maquinaria e instalaciones, realizado en la mayoría de las sociedades visitadas, como consecuencia del incremento de la producción y la adaptación a las nuevas tecnologías que han ido surgiendo en el sector y que posibilitan un incremento de la calidad del producto final y una disminución de los costes de molturación de la aceituna. En una sociedad cooperativa la parte que firma todos los contratos es la entidad legal, por ser este tipo de organización una persona jurídica independiente de sus socios.

De esta forma podríamos decir que, en una sociedad cooperativa, las relaciones entre la empresa y los socios están dentro del ámbito de la propiedad, mientras que las transacciones realizadas con los trabajadores, determinados proveedores y clientes pueden tomar la forma de contratos de mercado.

La relación existente entre la sociedad cooperativa y sus patrones es realizada desde un monopolio por parte de la organización, que fija un precio para la aceituna en función de la calidad y rendimiento de la misma, igual precio para todos los socios que aporten el producto en similares condiciones. Pero en ocasiones estos contratos resultan ser ineficientes, por la existencia de asimetrías informativas entre las partes, o por el conflicto de intereses que pudiera surgir entre todos los implicados.

Todos estos fallos son los que se van a estudiar a continuación, que darán lugar a la aparición del problema de agencia en la organización, que podremos desglosar en los problemas de riesgo moral, selección adversa y señalización, ya expuestos anteriormente. Por último, se expondrá cómo se reducen los problemas de agencia que aparecen en la organización a través de sistemas de incentivos y mecanismos de control.

7.2.3.- Perspectiva de agencia en las relaciones existentes en el seno de la sociedad cooperativa almazarera andaluza

Una vez expuestas las bases de la teoría de la agencia y las características principales de las almazaras cooperativas estudiadas, que nos sirven para situar el problema dentro de unos límites, se va a utilizar todo lo anterior para aplicarlo en el análisis de las relaciones existentes entre los socios en la almazara cooperativa. Este análisis se

centrará en los flujos de información en la organización y en la implicación de los socios en los procesos de toma de decisión.

El objetivo fundamental del trabajo está en analizar si la literatura sobre la cuestión y la realidad que hemos encontrado a través del análisis de diferentes casos de almazaras cooperativas andaluzas, muestran evidencias para poder afirmar la existencia de los problemas que se han planteado con anterioridad. En un primer lugar, se analizarán los procesos de información, formación y participación que ocurren en las sociedades objeto de estudio, para posteriormente identificar en estos procesos los problemas de riesgo moral, selección adversa y señalización, que son la base de la teoría de agencia.

Para comenzar a identificar el problema de agencia en la almazara cooperativa, se han de asimilar primero los papeles de los individuos que intervienen en las relaciones existentes en el seno de la sociedad cooperativa. Si se ha definido al principal como el individuo que delega una determinada función en otro sujeto, el agente es el que la desempeña en lugar del primero. Se pueden reconocer estas figuras, asimilando la del principal con la de los socios que forman parte de la almazara cooperativa los cuales delegan la capacidad para gestionar la organización y llevarla a conseguir excelentes resultados en el consejo rector, un conjunto de socios elegidos democráticamente en el seno de la asamblea general, que representaría el papel del agente. Asimismo, se ha de tener en cuenta que el principal y el agente se pueden intercambiar los papeles, invirtiéndose de esta forma la relación de la agencia.

Asumidos los papeles de la presunta relación de agencia, las circunstancias que sirven de marco a la situación son la presencia de asimetrías de información y conflictos de intereses entre las partes,

circunstancias estas que sientan las bases para que aparezca la posibilidad de que alguna de las partes lleve a cabo comportamientos oportunistas, dando lugar a la aparición de una relación de agencia.

La primera de las cuestiones que se va a analizar es si en la relación entre los socios de la almazara cooperativa y el consejo rector en el que se delega la gestión de la organización, existen asimetrías de información que permitan a alguna de las partes embarcarse en comportamientos oportunistas.

7.2.3.1.- Información asimétrica

Para estudiar la relación de agencia existente entre los distintos grupos que forman parte de una sociedad cooperativa y cuyos intereses entran en conflicto, se ha de tener en cuenta que si se carece de información sobre el escenario de probabilidades existente, surge la incertidumbre, la cual se aprecia en términos de intercambio riesgo - recompensa. La incertidumbre en los resultados se asocia con las diferencias en el consentimiento para aceptar el riesgo. Una de las fuentes de incertidumbre que se presenta en la relación de agencia es el grado de información que el principal tiene sobre la actuación del agente, en este caso, socios y consejo rector. Por lo que el oportunismo por parte del agente puede ser producido porque existe información asimétrica del principal respecto al agente.

Entre las almazaras cooperativas estudiadas, se ha tratado que estén representados todos los tamaños existentes en la Comunidad Autónoma Andaluza, y se ha constatado que en todas existe un elevado grado de conocimiento mutuo entre los socios y de estos con los miembros del consejo rector, conociendo cada uno de los socios personalmente al resto de los miembros de la organización, por lo que

en un principio esto nos puede llevar a suponer que aunque existen asimetrías de información entre las partes, la comunicación fluida y frecuente existente entre los socios puede disminuir dichas asimetrías.

El delegar por parte de los socios el poder de decisión sobre el consejo rector es debido a que existen determinados momentos y decisiones en la vida de la almazara cooperativa en las que no es posible reunir a todos los socios para tomar una decisión, que en la mayoría de las ocasiones ha de ser rápida, para lo cual se necesita un menor número de personas sobre las que recaiga la confianza del resto de los socios que tomen las decisiones diarias para llevar a cabo una gestión de la organización con éxito. Si estas decisiones son difíciles de comprender para el resto de los socios por su falta de conocimientos específicos sobre el tema, o si son difíciles de supervisar en su desarrollo para observar si se ejercen en defensa de los intereses de todos los socios y no sólo de los intereses de los miembros del consejo rector, aparece la posibilidad de que en la organización se presenten asimetrías de información.

Asimismo, el consejo rector también incurre en asimetrías informativas en el momento que al realizar una operación de venta del aceite que aún no está cerrada, no la comunica a los socios por temor a que ésta pueda ser fallida si alguno de los socios que goce de esa información la transmite a personas incorrectas. No compartiendo así la información de la que dispone con el resto de los socios, los cuales en ocasiones pueden conocer la posibilidad de realizar una venta en mejores condiciones y tampoco se preocupan de comunicarla al consejo rector. Con lo que ambas partes, en ocasiones, disfrutan de información privilegiada, que al no compartir con el resto de los socios, y en especial, con los encargados de realizar la gestión en la empresa,

incurren en una asimetría informativa perjudicando de esta manera, a los intereses de la organización en su conjunto.

Uno de los elementos que va a propiciar la aparición de las asimetrías informativas, base del nacimiento de los problemas de agencia, va a ser el choque entre los valores individualistas de cada uno de los socios y los valores cooperativistas, que deberían ser asumidos por los socios al entrar a formar parte de la organización. De este modo, la defensa de los intereses individuales, hace que se oculte determinada información al resto de los socios, actuando en perjuicio de los mismos.

La asimetría informativa combinada con oportunismo da lugar a situaciones de riesgo moral, selección adversa y señalamiento, debido a la utilización en interés propio de las ventajas informativas que pudieran poseer las partes contratantes (Golberg, 1980: 113-114).

7.2.3.2.- Conflicto de intereses

Para identificar el problema de agencia en la almazara cooperativa es necesario observar si existe un conflicto de intereses entre los miembros de la organización. En principio, maximizar el valor del producto para sus socios puede ser un objetivo que une a los miembros de la organización, pero en este objetivo hay que diferenciar entre el largo y el corto plazo. En este sentido, hemos encontrado, como ya se ha puesto de manifiesto con anterioridad, socios que prefieren que la almazara cooperativa les retenga parte de sus beneficios, para la mejora de las instalaciones y la realización de inversiones que repercutirán en su rentabilidad futura, mientras que otros socios están interesados en cobrar lo máximo en la actualidad sin interesarse sobre el futuro de la organización.

El conflicto de intereses se ve agravado desde el momento en que en la almazara cooperativa, existen socios con diferentes tamaños de explotaciones y para los que la renta obtenida de la misma tiene diferentes características, pudiendo ésta representar una fuente principal de renta o complementaria a otra actividad que realice el socio. Por lo que los intereses de los distintos individuos van a ser diferentes en función de la importancia que para ellos tenga su explotación. Así, podemos observar que en la almazara cooperativa existen individuos con distintas funciones de utilidad⁵, base de la aparición del conflicto de intereses en la organización.

A partir de la identificación de la existencia de una asimetría de información y un conflicto de intereses entre los socios de una almazara cooperativa, podemos afirmar que en el seno de las sociedades cooperativas almazareras, existe un problema de agencia.

Al ser esta afirmación difícil de contrastar en sí misma por la diversidad de fenómenos que se encuadran en el interior de la categoría de problemas de agencia, se va a dividir el problema en tres subproblemas relacionados con los tres tipos clásicos de problemas de agencia: el riesgo moral, la selección adversa y la señalamiento.

En resumen, el problema de agencia es un problema de información tanto acerca del comportamiento del agente como de la evolución de las condiciones del ambiente.

⁵ Vease en Bueno (1996: 218-225), la enunciación realizada de la función de utilidad de una empresa, teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés existentes en la misma.

7.2.3.3.- El problema del riesgo moral en las relaciones entre los socios en la almazara cooperativa

A partir de este momento se van a identificar los problemas de agencia encontrados en el seno de las almazaras cooperativas; empezaremos por el problema del riesgo moral, desde el punto de vista de los socios. Para identificar este problema nos basamos en las entrevistas realizadas a los socios y en cómo ellos perciben la situación en la que se encuentran actualmente.

El consejo rector de la almazara cooperativa incurre en comportamientos oportunistas, cuando no ofrece a los socios una información completa o clara, que muestre las gestiones realizadas por éste durante todo su periodo de trabajo. Este comportamiento oportunista se agrava desde el momento en que los socios, por falta de tiempo o de conocimientos específicos para entender las gestiones realizadas, deciden no supervisar las acciones emprendidas por el consejo rector, propiciando que éste incurra en un problema de riesgo moral, perjudicando así al resto de los socios, que ven lesionados sus derechos de participación en la organización.

Por otra parte, en el consejo rector, normalmente, suelen estar los socios que tienen mayores extensiones de olivar, mayor relevancia social en la localidad, aquellos que participan de un modo activo en las asambleas generales, etc. Este tipo de socios suelen ser casi obligados moralmente por el resto de los socios, ya que piensan que van a defender mejor los intereses de la colectividad por ser grandes propietarios, por tener más contactos personales, o por aportar muchas ideas en las asambleas, sin darse cuenta de que estos socios pueden tener unos intereses particulares que, en ocasiones, difieren de los del

resto de los socios, o pueden ser más aversos a asumir riesgos, propiciando que en la organización no se produzcan los cambios necesarios para adaptarse a las condiciones del entorno y continuar siendo competitivos. Por lo que al ser escasa la supervisión ejercida por el resto de los socios, los miembros del consejo rector pueden incurrir en conductas oportunistas, buscando sus intereses propios y en perjuicio de los intereses de la mayoría. Por ejemplo, en una almazara de la capital jiennense, los socios explicaban que si tuvieran una información adecuada preferirían fusionarse con la otra almazara que existe en la localidad, sin embargo el consejo rector, y sobre todo el presidente, no ve bien el tener que abandonar el poder en el que lleva bastantes años, por lo que a la hora de hablar sobre el tema, trata de buscarle siempre los aspectos negativos a la cuestión, que son los que expone a los socios.

Así se deja entrever en la entrevista a esta persona, cuando dice:

“Delegan porque en muchos casos no entienden y no llegan a abarcar la complejidad del asunto, y ellos ya digo si siguen muy metódicamente, muy directamente la cuestión, ya digo económica, a corto plazo siempre, ellos no piensan a lo mejor que una inversión a largo plazo puede ser beneficioso entonces son mucho más reticentes y le cuesta mucho más asimilar eso... la decisión última siempre corre a cuenta del consejo rector, que en algunos casos pues se dice, este año lo hemos hecho así, tal y cual entonces un poco delega en este sentido, el hecho de como, cuando se vende el aceite, si se vende a este precio o a este otro. Es decir, el consejo rector es el que decide, independientemente de lo que los socios quieran, algunas veces es beneficioso y otras veces no es beneficioso... y la decisión la toma el presidente y dice que no, aunque haya una serie de voces en toda la asamblea general que dice que no se puede realizar la votación hasta que no se resuelva ese contencioso, dice el presidente... a mí me gustaría que se diera una información más clara, tener un proceso continuado de información, un proceso de

meditación de los problemas, que los procesos de renovación fueran más rápidos, e integración en el sentido de que las cosas que se están viendo que en otros lugares están dando buenos resultados y son creo que el futuro” (E53).

También en el discurso del presidente podemos observar su apego al poder, justificado por la buena gestión que está realizando:

“El presidente es el que lleva toda la responsabilidad en la cooperativa, el que lleva y el que le da cuentas a la junta rectora, y después la junta rectora a la junta general en la asamblea, pero en este caso y en esta cooperativa, está siempre bajo totalmente el mandato del presidente, y si yo no estuviera de esa forma no estaría. Yo me responsabilizo totalmente de la cooperativa, y cuando hay que vender una cosa la vendo, y si está mal que me quemen o que me echen a la calle, hasta ahora llevo treinta y tantos años y todo me ha salido muy bien, el día que me equivoque pues a lo mejor me matan, las decisiones de venta las tomo yo y, además nos va muy bien, esa es una cosa que va muy bien, el no juntarse 5, 6 o 7 para eso” (E51).

Una situación de riesgo moral ante la que se encuentra el consejo rector⁶, es cuando éste expone las líneas de acción futuras de la almazara cooperativa en la asamblea general, explicando a los socios si se va a realizar una innovación tecnológica, o cómo van las amortizaciones de las inversiones realizadas y no conoce cual va a ser la actuación futura del socio. En este sentido, los socios pueden optar por emprender diferentes acciones: aportar toda su producción contribuyendo así a la amortización a realizar o desviar parte de su producción hacia otro sitio, para evitar tener que pagar parte de la amortización de la fábrica que le correspondería o porque obtiene mayores beneficios en otro lugar. Si opta por la segunda acción incurre

⁶ En esta ocasión se invierte la relación de agencia, el consejo rector pasa a ser el agente y el socio es el principal.

en un comportamiento oportunista, que supone un perjuicio para el resto de los socios, pues repercuten sobre todos ellos los costes que a él le corresponderían y que ha dejado de asumir.

En particular, en el funcionamiento diario de la organización, ningún miembro de la misma se preocupa de vigilar si cada uno de los socios está realizando el cuidado de su olivar de forma correcta, suministrándole los abonos, fertilizantes y productos químicos adecuados para la zona y las características de la explotación, que propiciarían la obtención de un aceite de calidad. En estos casos, cada uno de los socios es responsable de su explotación, pudiendo incurrir en comportamientos oportunistas, que proceden de la explotación de las ventajas informativas de que disfrutan.

Los socios en ocasiones también disfrutan de ventajas informativas que propician la no participación de éstos en la asamblea general, pues con antelación conocen cual va a ser la decisión a adoptar y han expuesto sus puntos de vista a determinados socios, en su mayoría miembros del consejo rector, para que sean tenidos en cuenta en la asamblea general a celebrar. Además, si no asisten, luego no van a tener ningún problema a la hora de conocer cual ha sido la decisión adoptada, pues les es bastante fácil preguntar a algún miembro conocido de la organización el cual les informa adecuadamente de las acciones emprendidas, sin ningún coste adicional para el socio. De este modo, algunos socios incumplen con su obligación principal como socio de una sociedad cooperativa, que es la asistencia a las juntas generales, disfrutando de ventajas informativas con respecto al resto de los socios.

Este comportamiento de algunos miembros incumpliendo su obligación de asistir a la asamblea general lo explican otros socios, que son los que informan a los primeros:

“La gente que no va a las asambleas, pues entonces intenta y pregunta y entonces pues les pregunta a los otros que los conoce, pues entonces lo que sí decimos nosotros que el que no vaya a una asamblea y pregunte, que le diga haber asistido, pero los socios se llevan bien entre ellos, se conocen y nos conocen a nosotros. Muchas veces el no ir a la asamblea es por exceso de confianza, que eso no es bueno” (E51).

“La gente que no va a las asambleas se entera porque le mandan una carta, de lo que se ha tratado, si no ha ido y dice luego que no ha ido porque no se le ha avisado es mentira, pero luego al que no va se lo contamos” (E58).

“Los que no asisten a la asamblea se enteran preguntando a otros si no han podido venir, otros llaman por teléfono, otros dan un poder a cualquier socio, porque un socio puede estar representado por otro socio, a la hora de votar y demás, pero en principio normalmente, cuando la gente sale de una asamblea se entera todo el pueblo de lo que pasa en la asamblea” (E60).

También se pueden identificar comportamientos oportunistas por parte de los socios, que hacen que la almazara cooperativa incurra en costes adicionales, debido a la diferente información que tienen las partes, pues cada socio conoce cuál es la calidad de la aceituna que aporta a su almazara, y si ésta procede del suelo o del árbol, mientras que la organización y el consejo rector han de confiar en la buena voluntad del socio o inspeccionar a través de una persona que vigile en el patio, la veracidad de la información ofrecida por el socio. En este caso, se pueden dar dos situaciones: que el socio aporte la información correcta, velando por sus intereses y por los del resto de los socios; o por el contrario, que aporte una información incorrecta, buscando un

beneficio individual y perjudicando al resto de los socios, pues al mezclar su aceituna, en la mayoría de los casos de peor calidad, con otra de calidad superior hace que se empeore el resultado final del aceite obtenido perjudicando económicamente al resto de los socios. Haciendo necesario además, tener a una persona, con los costes que supone para la organización, encargada de velar por los intereses de la sociedad y de los socios en su conjunto, que imponga sanciones a aquellos miembros de la organización que no cumplan las normas emanadas desde la asamblea general de la sociedad cooperativa.

Por último, uno de los comportamientos oportunistas en el que incurren los socios de las almazaras cooperativas, sin ser conscientes de que están actuando en contra de sus propios intereses, es el comportamiento seguido por el socio a la hora de comprar aceite en la organización para su consumo personal, y para sus familiares y conocidos, a un precio inferior al que existe en el mercado, como consecuencia de su condición de socio. Esto lo hacen sin darse cuenta de que al realizar esta compra a un precio inferior, no sólo el aceite para utilización propia, sino el de otras personas próximas al socio, la almazara está dejando de recaudar unos recursos económicos que después repercutirán sobre la renta obtenida por el socio. Por esta razón, se está comenzado a poner en las almazaras un tope de aceite que puede ser adquirido por el socio a un precio inferior al mercado cada campaña, para evitar perjuicios al resto de los socios que compran sólo el aceite que utilizan para su uso personal. Este es otro de los problemas en los que podemos observar un comportamiento oportunista en la actuación de algunos socios en perjuicio del resto.

De este modo, se pone de manifiesto, que la reducción de los costes de los contratos de mercado que se perseguía al dar a los socios la propiedad de la organización en la almazara cooperativa, no

se consigue de forma completa, sobre todo, cuando hay múltiples personas que tienen la propiedad de la empresa, pues cada uno de ellos puede tener información inaccesible para la organización, pudiéndose comportar de forma oportunista hacia la sociedad, y por tanto, hacia el resto de socios, pues el socio que sigue una conducta oportunista, no soporta todos los costes que causa su actuación, sino que éstos son compartidos por la colectividad, independientemente de que hayan seguido una conducta oportunista en beneficio de sus propios intereses. De esta forma, en el caso de que existan socios con información de interés para la organización, es más interesante que la organización los controle a ellos, antes que estos socios a la organización, para evitar que éstos puedan utilizar dicha información en su beneficio perjudicando los intereses de la organización en su conjunto.

Todos estos comportamientos oportunistas emprendidos por los socios como consecuencia de la existencia de asimetrías informativas en la organización, hacen que se pueda afirmar que existe un problema de riesgo moral en las almazaras cooperativas objeto de estudio.

7.2.3.4.- El problema de la selección adversa en las relaciones entre los socios en la almazara cooperativa

Se puede identificar un comportamiento oportunista en la elección realizada por un individuo sobre otro para que éste ejerza un cargo de responsabilidad dentro de la empresa, dicha elección puede no ser la más correcta, debido a la falta de aptitud de la persona elegida pues sólo ella conoce “a priori” sus propias características personales. Este es el caso que podemos encontrar en una almazara cooperativa, en la que un socio puede elegir a otro para que forme parte del consejo rector, y en consecuencia, defienda los intereses de

la colectividad, sin conocer realmente si la persona elegida tiene aptitudes suficientes para desempeñar las características de la actuación requerida en ese puesto. Pues los socios sólo pueden tener una imagen de la persona por el conocimiento que se tenga de ella en la localidad, cómo se desenvuelve su vida diaria y cuáles son las características personales que le llevan a actuar en una determinada dirección y a tomar unas determinadas decisiones. Esta imagen que tienen los socios puede ser que luego no coincida con la necesitada por la organización para realizar una gestión eficaz y eficiente en el consejo rector.

Las características que pueden ser más importantes para elegir a los miembros que han de formar parte del consejo rector son: el conocimiento de la actividad agrícola, del proceso de molturación y del mercado, así como el conocimiento de las características de los socios que forman parte de la almazara cooperativa que dirigen, y a menudo se utilizan otros criterios, como se ha puesto de manifiesto con anterioridad, lo que puede provocar una selección adversa.

Además estos miembros elegidos pueden no conocer muy bien cual va a ser su cometido a desempeñar en el consejo rector, con lo que en el momento de ser elegidos, pueden no saber si serán válidos para el puesto o no, aunque ellos mismos conozcan sus capacidades y aptitudes mejor que nadie, no saben si estas encajarán con lo que el resto de los socios les demanda.

Por tanto, el socio para conocer las verdaderas características de las personas que ha elegido para formar parte del consejo rector, sólo puede hacerlo a través de la observación diaria de su comportamiento, una vez que éste comience a funcionar, con lo que será demasiado tarde si descubre que se ha equivocado en su

elección, pues ha depositado su confianza sobre personas que no tienen las características que en un principio el socio había considerado, para realizar la gestión de la empresa, y ahora ha de esperar hasta la próxima elección para conseguir el cambio del consejo rector, con el consiguiente perjuicio que esto supone durante cuatro años para la organización. Así lo muestra un socio cuando, refiriéndose al presidente, dice:

“Se veía una persona que podía defender los intereses de los demás mejor que otra, ahora si en otra próxima asamblea no se está contento con este hombre pues se puede pensar en nuevas personas, con cada uno se puede volver a empezar, unos se ven más capacitados que otros para sacar más beneficios a la venta del aceite” (E23).

Además, los socios en el momento en el que tienen problemas se los exponen al presidente y puede que el consejo rector no esté formado por personas apropiadas para solucionarlos, bien porque no tengan conocimientos suficientes o no tengan interés en resolver las cuestiones planteadas por los socios. Por tanto, estos socios no han hecho una buena elección al elegir el consejo rector actual, incurriendo en un problema de selección adversa.

Por último, si los socios eligen a un consejo rector para que lleve la dirección de la organización, se supone que estas personas tienen unos conocimientos y unas habilidades determinadas para realizar esta función, que otros socios no poseen, por lo que su situación no es la más adecuada para valorar si los miembros del consejo rector son los adecuados para ocupar el puesto en el que se encuentran, encontrándonos ante una asimetría en la información, pues no conocer cómo un agente hace el trabajo, es diferente de no conocer que es lo qué el agente hace en su trabajo.

Si invertimos la relación de agencia se pueden identificar comportamientos oportunistas entre los socios que forman parte de la sociedad cooperativa desde el momento en que uno de los socios se incorpora a la organización, debido a que la persona que pide el ingreso conoce las características de su explotación. Mientras que el consejo rector que va a acceder a la entrada del nuevo socio, no se preocupa de comprobar la calidad de esta explotación y el comportamiento que va a seguir ese agricultor, para que no rompa las características organolépticas del producto final que obtiene la organización. Por lo que el consejo rector incurre en un problema de selección adversa, desde el momento que no conoce si ese socio va a ser un buen agricultor o por el contrario, no va a escuchar determinadas indicaciones sobre el cuidado de su explotación.

Todas estas situaciones descritas en las relaciones existentes entre los socios de las almazaras cooperativas andaluzas estudiadas, se ajustan a lo que en la literatura sobre agencia se denomina un problema de selección adversa.

7.2.3.5.- El problema del señalamiento en las relaciones entre los socios en la almazara cooperativa

Este problema puede ponerse de manifiesto cuando los socios han de elegir a los miembros del consejo rector, éstos no tienen ningún argumento que les muestre quien es el más válido, solamente pueden tener en cuenta las acciones que los distintos socios emprenden para destacarse de entre los demás, como es el hablar en público en las asambleas generales; el pasar bastante tiempo en las instalaciones de la almazara cooperativa; la capacidad para hablar con los socios, mostrarles las ventajas e inconvenientes de determinadas acciones, en un lenguaje adaptado a sus necesidades; la reputación que tenga el

socio en la localidad, etc., características estas que aunque probablemente son las más convenientes para formar parte de un consejo rector, son el único medio que tienen los socios para diferenciarse entre sí.

Además, en muchas ocasiones la pertenencia al consejo rector de la almazara cooperativa de la localidad es un signo de relevancia social, sobre todo en las localidades pequeñas, que hace que se destaquen estas personas de entre las demás, por lo que será de particular interés mantener el puesto y no comportarse de forma oportunista con respecto al resto de los socios, pues si su comportamiento se conoce públicamente dañarán su reputación y no serán elegidos de nuevo, perdiendo la relevancia social que tenían en su localidad. Sobre todo, y como era de esperar, el puesto del presidente es el que despierta mayor interés en los pueblos pequeños, debido a que esta posición es una gran autoridad para el resto de los individuos de la localidad, al ser la almazara cooperativa casi lo más importante que allí existe, y convirtiéndose el día en el que se celebra una asamblea general en un día festivo y especial para la localidad.

Se puede observar cómo los socios obligan al consejo rector a actuar en la dirección que ellos estiman conveniente:

“En otra asamblea nos pidieron lo de la descarga de los chicos, un punto para los que vinieran con un remolquito pequeño, no tener que esperar a los tractorazos, entonces se puso un punto de descarga para ellos” (E76).

“El consejo rector actúa oyendo las propuestas por fuera, o sea, hablando con la gente te dicen sus inquietudes y bueno eso se recoge en consejo rector, normalmente a las asambleas se lleva ya madurado lo que se quiere hacer se propone y normalmente lo aceptan” (E74).

Asimismo se han encontrado discursos en los que se pone de relevancia la importancia del presidente en la localidad. En este caso, un socio nos relata lo siguiente:

“El presidente es un poco el salvador de ellos (los socios) lo han puesto ahí para que les solucione sus problemas y punto, ellos no quieren nada más que la solución de su tema económico... esto prueba que el presidente tiene mucha fuerza porque son personajes que están puestos ahí un poco como salvadores de sus problemas” (E53).

También hemos encontrado el discurso de un presidente, que muestra cómo el resto de los socios reconocen su importancia en la localidad:

“En los pueblos chicos nos conocemos todos, esta cooperativa le dicen la de Galán, y no es mía ésta es de todos, todo el pueblo la conoce que yo estoy aquí y es la cooperativa de Galán, que no es mía, pero ellos lo dicen así, porque conoce todo el pueblo al presidente.... Yo soy el que llevo la cabeza, he planteado que yo de verdad no quiero seguir porque llevo ya mucho tiempo, y todos empezaron lo mismo si usted se va me voy yo, yo también y entonces cuando yo me muera que vamos a hacer, vamos a cerrar esto, total que tu tienes que seguir aquí, llevamos la candidatura a la junta general y otra vez, vinieron 80 a la junta y los 80 nos votaron, no hubo ni siquiera un voto en contra, pues ya tuve que tirar para adelante yo otra vez, en realidad a mí me gusta esto, esto lo he criado yo” (E47).

Una vez elegido el consejo rector, en ocasiones, estos no emprenden determinadas acciones por temor a equivocarse o que no sean bien aceptadas entre los socios, procurando mantener su reputación para evitar que los socios los expulsen del poder en el próximo proceso legislativo. Esto ocurre, por ejemplo, en aquellas almazaras cooperativas en las que los consejos rectores no se atreven

a aplicar las sanciones a determinados socios por la importancia e influencia que puedan tener para la sociedad cooperativa, tanto desde el punto de vista económico como social.

Al invertir la relación de agencia se puede observar que al ser difícil diferenciar entre un socio que tiene un espíritu cooperativista de aquel para el que lo prioritario son sus propios intereses personales, el consejo rector a la hora de admitir a nuevos socios ha de confiar en las señales que estos emiten como síntomas de que no van a perjudicar a los intereses del resto de los socios. Estas señales son bastante escasas, reduciéndose a una solicitud en la que se le hacen preguntas sobre la cantidad de aceituna que puede aportar, la extensión de la explotación, las características de la misma, etc. y no acerca de sus motivos para pedir la entrada a la almazara cooperativa, por lo que sólo se podrá observar si el comportamiento de este socio es el correcto a lo largo de la gestión diaria en la organización.

Además, los socios sólo se señalarán de entre el resto si con ello obtienen algo en su beneficio, ya sea un mayor reconocimiento social, un puesto de importancia o algo de interés para ellos. De esta misma manera, un socio no revelará la información de que dispone, aunque sea beneficiosa para la colectividad, si para él no representa ningún beneficio adicional.

En el momento en que todas estas señales emitidas por los individuos de la almazara cooperativa para ocupar los diferentes puestos, no conlleven la posesión de las características necesarias para los mismos, nos encontramos ante un problema de señalamiento en las relaciones entre los socios de una almazara cooperativa.

Una vez analizadas las características de estos conflictos que se derivan de la existencia de problemas de agencia en las relaciones entre los socios en las almazaras cooperativas andaluzas, se van a pasar a estudiar a continuación, los mecanismos que la teoría de agencia considera que pueden ser válidos para tratar de suavizar la incidencia de estos problemas de agencia en las organizaciones analizadas. Dichos mecanismos pasan por el diseño de dispositivos de control que obstaculicen la presencia de conductas oportunistas por parte de los agentes y el establecimiento de sistemas de incentivos, que hagan posible un alineamiento de los intereses de las diferentes partes implicadas en la organización. Estos mecanismos se basarán en la utilización de mecanismos de información en la organización por parte de los socios, la formación de éstos y la participación de los mismos en los órganos de gobierno y gestión de la almazara cooperativa.

7.2.3.6.- Mecanismos de control

Los mecanismos de control sirven en la almazara cooperativa para reducir las asimetrías informativas y los conflictos de intereses que aparecen entre los miembros de la organización, provocando la aparición de los problemas de agencia ya enunciados con anterioridad.

Entre los mecanismos de control existentes en la almazara cooperativa andaluza, se han identificado los análisis de rendimiento del fruto aportado por los socios, la participación de estos en la organización y los sistemas de información y comunicación entre los miembros de la organización.

7.2.3.6.1.- Análisis del rendimiento

Para comenzar con la identificación de los mecanismos de control ejercidos por los socios con la finalidad de eliminar las asimetrías informativas, se puede poner de manifiesto que, en el momento de incorporar una explotación de olivar a la almazara cooperativa, el cuidado que realiza el socio sobre su explotación y las características de la aceituna aportada, se controlan a través de los análisis sobre el rendimiento de la misma que se hacen al llegar el producto a las instalaciones de la almazara y que traerán como consecuencia una mayor o menor remuneración del socio. Por lo que a éste le interesa tener un cuidado adecuado de su olivar y aportar la aceituna distinguiendo calidades para lograr obtener una mayor remuneración de la organización y, por tanto, una mayor rentabilidad de su explotación.

7.2.3.6.2.- Participación

La participación en la gestión de la almazara cooperativa es uno de los mecanismos de control más importante, pues al ser los socios propietarios de la organización, tienen la opción de intentar controlar el comportamiento de la sociedad cooperativa directamente a través de los mecanismos internos de la organización, como las asambleas generales y la elección de los miembros del consejo rector. Dicha participación en los flujos reales, financieros y de información-decisión de la organización puede ser tanto económica como política. Manifestándose la económica en los resultados de la sociedad, que se repartirán en función de la actividad aportada a la empresa y en el patrimonio resultante de una eventual liquidación. Mientras que la política se materializa en las decisiones tomadas a través de la

participación en la gestión, la capacidad de participar en la fijación de los objetivos de la sociedad y en la posibilidad de ejercer el derecho de voto en las asambleas generales. Esta participación se manifiesta, por tanto, en la capacidad de los socios para realizar la elección de los miembros del consejo rector y la participación en las decisiones importantes de la gestión empresarial, pues los socios son los únicos que tienen capacidad para determinar las políticas y líneas de actuación de la organización.

Es un hecho contrastado la poca participación de los socios en las asambleas generales, por lo que muchos de ellos no participan ni en la fijación de políticas, ni de objetivos empresariales. Por tanto, este mecanismo no es muy utilizado en la actualidad, debido a que los socios no tienen conciencia de la importancia del mismo o tal vez a que los socios disponen de otros mecanismos informales de control de la organización, como pueden ser las relaciones informales establecidas entre ellos en una misma localidad que propician la transmisión de la información entre sus socios, vaciando las asambleas generales de contenido al estar tomada la decisión antes de que ésta sea celebrada.

7.2.3.6.3.- Sistemas de información y comunicación

Se considera que los socios han de saber pedir información a tiempo sobre las diferentes áreas de la organización, pues de lo contrario ayudarán a la dejadez de funciones del consejo rector. De esta manera, los sistemas de información y comunicación existentes en la organización deben ser fluidos, pudiéndolos dividir en sistemas formales e informales. Entre los sistemas de información de carácter formal podemos destacar los presupuestos y los resultados obtenidos por la organización que repercuten sobre el socio. Por otra parte, en los sistemas de información de carácter informal se encuentran la

supervisión o la vigilancia mutua que, aunque es un medio de control menos formalizado que el control directo, se utiliza para obtener una información a bajo coste, jugando un papel importante en sentido ascendente.

En realidad, los socios entre los sistemas de información y comunicación que tienen a su disposición tienen diferentes medios para controlar la empresa, entre ellos se encuentra la exigencia de resultados en los contratos que estos tienen con la organización, es decir, que la sociedad cooperativa les pague su aceituna en función de cual sea la calidad que aportan a la sociedad. Si esta no cumple con el compromiso de realizar un pago adecuado a los socios, estos amenazan a la organización, con cesar sus transacciones con ella en favor de otras alternativas que el mercado ofrece, ya sean otras almazaras cooperativas u otras empresas no participativas.

También, a través de las liquidaciones realizadas a sus socios se valora la gestión del consejo rector, comparando dichas liquidaciones con las que realicen las almazaras próximas, ya sean sociedades cooperativas o no. Cuando mejor es la liquidación, los socios se relajan en el control ejercido en la organización, mientras que si la liquidación es peor, se introducen mecanismos adicionales para defender sus rentas e intereses. Pero, ante todo, los socios no intentan obtener mucha más información sobre la realidad de la organización en la que se van a tomar decisiones.

Uno de los medios de información de carácter informal más utilizado es el intercambio de opiniones entre los socios fuera de las instalaciones de la almazara cooperativa, como consecuencia de las relaciones informales que estos mantienen en la localidad, pues frecuentan fuera de las horas de trabajo los mismos lugares, en los que

se producen los intercambios de información entre ellos. Asimismo, muchos consejos rectores, sobre todo los presidentes de los mismos, antes de la toma de cualquier decisión, tratan de convencer a todos los socios de la conveniencia de la misma a través de reuniones informales realizadas en la localidad donde residen, debido al conocimiento mutuo que tienen los socios entre sí. Ésta es una muestra de la capacidad de control que puede llegar a tener un consejo rector sobre los miembros de la almazara cooperativa que gestiona y de los socios sobre el consejo rector.

La riqueza de información que recibe el socio se puede medir de muchas formas, entre las que podemos destacar: en función de su frecuencia, las personas que la reciben, los instrumentos utilizados para construirla y difundirla, el número de reuniones del consejo rector o de la asamblea general en el año, el número de secciones existentes en el seno de la organización, el número de miembros del consejo rector con dedicación completa, y el número de miembros del consejo rector que representan a grupos específicos en la organización.

La **frecuencia** la podemos medir en función del número de veces que los **socios visitan las instalaciones** de la almazara cooperativa. Para ellos es una vía de información suficiente debido al gran número de transacciones que realizan con la organización, es decir, pasan mucho tiempo en las instalaciones de la almazara cooperativa o en contacto con los miembros encargados de la gestión de la misma, por lo que tienen gran capacidad para ejercer el control sobre esta. También la frecuencia puede ser medida en función del **número de comunicaciones escritas** que se envían a los socios. Existen almazaras cooperativas en las que se suelen enviar comunicaciones escritas cada vez que se llega a algún acuerdo, éste es el caso de almazaras situadas en localidades de mayores

dimensiones y donde los socios no interactúan de forma frecuente. Mientras que en otras, las circulares enviadas son sólo para citar a las asambleas generales, esto suele ocurrir en las localidades de escasa dimensión, cubriendo esta falta de información escrita por parte de la organización a través de la comunicación oral existente entre los socios.

La riqueza de la información también puede ser medida en función de las **personas que reciben la información** que emana desde la almazara cooperativa, normalmente las comunicaciones escritas llegan a todos los socios, sin embargo, los acuerdos adoptados en asamblea general sólo son conocidos por las personas que asisten a esta y en ocasiones por aquellos conocidos de los asistentes que se interesan por preguntar lo ocurrido en la asamblea a la que no asistieron.

Además hay que tener en cuenta **los instrumentos utilizados para construir y difundir la información**, como es el canal de comunicación utilizado para su difusión. Si es el oral va de socio en socio, propiciando la distorsión de la información. Si es escrito llega a todos los socios, aunque el código utilizado en su elaboración en ocasiones puede propiciar la aparición de problemas, debido a la falta de conocimientos específicos del socio en determinadas áreas de conocimiento.

También influye en la riqueza de la **información el número de reuniones del consejo rector o de la asamblea general** celebradas cada año. Cuanto mayor sea su número, mayor cantidad de información llegará al socio y de forma más frecuente, con lo que el control será más efectivo.

Al igual que el **número de secciones existentes** en el seno de la organización, mientras más descentralizadas estén las actividades que realiza la almazara cooperativa, mayor información emitirán cada una de las secciones existentes, dando al socio mayores facilidades para conocer la realidad de su empresa y seguirla a ésta de cerca.

Además hay que tener en cuenta el número de **miembros del consejo rector con dedicación completa**, es decir, que sean agricultores a tiempo completo, no teniendo otra fuente de renta complementaria. Esto propiciará una mayor preocupación por la transferencia de información hacia los socios en defensa de los intereses de la colectividad, pues al ser la única fuente de renta que estos poseen tienen un mayor interés en la defensa de la misma.

Por último, para medir la riqueza de la información se puede hacer en función del **número de miembros del consejo rector que representan a grupos específicos de agricultores**, esto supone que dichos grupos sean escuchados de forma directa en el consejo rector y del mismo modo, éstos obtienen información de primera mano sobre las acciones que se van realizando en la almazara cooperativa, por lo que se sienten plenamente escuchados e integrados en la organización.

De todas formas, todas estas fuentes de información para eliminar comportamientos oportunistas, no serán válidas si el socio no tiene una formación acorde para entender plenamente esta información, y a partir de su comprensión actuar en consecuencia.

7.2.3.6.3.1.- Formación del socio

La formación que debe tener el socio, siguiendo a la profesora Hernández (1999), ha de incluir tanto aspectos técnicos, económico-empresariales y, doctrinales y axiológicos sobre los valores cooperativos.

Así, la **formación técnica** está referida a los conocimientos que el socio debe tener sobre los avances en los cultivos que le permitirán obtener un producto de calidad y adecuado a las necesidades del consumidor; en general, este tipo de formación está bastante avanzado y los socios tienen suficientes conocimientos al respecto, por lo que son capaces de captar la información que se les transmite.

La **formación económico-empresarial**, sin embargo, suele ser un poco más escasa entre los socios, aunque realmente no es necesario que todos disfruten de ella, pues la gestión de la organización puede ser ejercida por individuos profesionales en este campo ajenos a la organización. Mientras que los socios van a ser los que establecen los objetivos que quieren alcanzar, participan en el proceso de producción y aportan recursos financieros. Pero es preciso que los directivos intenten transmitir la información de la que ellos disponen y que es válida para ayudar a los socios a fijar los objetivos de la organización, de acuerdo con las capacidades de dichos socios.

Por último, la **formación doctrinal y axiológica** es en donde se presenta la mayor carencia, pues no suelen estar muy asumidos tanto la ideología como los valores cooperativos y, por tanto, no son llevados a la práctica en la organización de forma correcta. La mayoría de las veces, la constitución de una sociedad cooperativa no responde a una

motivación ideológica sino a la búsqueda de una solución ante determinados problemas, razón ésta del escaso espíritu cooperativo. Apoyado el mismo por el individualismo del agricultor, su escaso contacto con otros empresarios, y su forma de trabajar, lo que conlleva que el socio sea desconfiado del beneficio económico y social de la cooperación y de la información que recibe.

Sin embargo, existe en los socios una cultura empresarial fuerte vinculada a un oficio y a una zona geográfica, con unos valores compartidos por todas las personas de la organización, que supone un orgullo e identificación de cada uno de los miembros con la sociedad cooperativa en su conjunto. Aunque esto a veces es insuficiente, llevando a ineficiencias en el funcionamiento de la sociedad y en el cumplimiento de los fines. Por lo que es necesario que exista un espíritu cooperativo que fomente la autorresponsabilidad de los socios, entendida ésta como el sentimiento de compromiso ante sí mismo y ante el resto de la organización (Herranz, 1994: 35).

Por tanto, si los socios no tienen una formación suficiente, aunque exista la participación democrática, la decisión de dichos socios estará en función de la decisión de la persona de confianza que tengan en la organización, no permitiendo a determinados miembros participar en la toma de decisiones de forma correcta, debido a que su falta de conocimientos hace que algunas acciones emprendidas por el consejo rector no puedan ser calificadas por los socios como correctas o incorrectas por su desconocimiento ante los temas tratados, con lo que se les reducen los mecanismos que tienen a su disposición para ejercer el control de su almazara cooperativa.

Una vez puesta de manifiesto la importancia de la información y la formación del socio para ejercer el control de la organización de

manera adecuada, se ha de tener en cuenta que el número de socios entre los que la propiedad es compartida, hace que los esfuerzos de control realizados por cualquier socio, individualmente, tengan las características de un bien público para el resto de los socios, pues los beneficios del control ejercido por un determinado grupo de socios sobre la actuación del consejo rector y de la empresa en definitiva, son aprovechados por todos los socios, a pesar de que cada uno de ellos, individualmente, no haya realizado ninguna función de control por sí mismo.

De este modo, al incrementarse el número de propietarios, las ganancias del control efectivo disminuyen para cada socio, reduciéndose el incentivo individual para ejercer el control, pues supone un coste para el socio que, en ocasiones, no puede compensar con el esfuerzo realizado. Además, cuando existen muchos socios en la almazara cooperativa, se suele confiar en la mayoría de las ocasiones, en que otro lo hará, perjudicando de este modo a la organización y favoreciendo la libertad de acción de la dirección de la sociedad.

7.2.3.6.4.- Resultado de los mecanismos de control

Si los socios como principales de la relación contractual, al intentar reducir las asimetrías informativas utilizando los mecanismos de control de los que disponen, descubren que el consejo rector ha incurrido en comportamientos oportunistas en contra de los intereses de la colectividad, van a tratar de imponer sanciones, al desviarse el consejo rector del comportamiento esperado, sanciones que incluyen desde las críticas tanto en el interior como en el exterior de la almazara cooperativa, que pondrán de manifiesto la incorrecta gestión de la organización entre todos los socios; hasta la no renovación de cargos.

De igual forma, el consejo rector será recompensado por emprender acciones que redunden en los beneficios aportados a los socios, a través de una reelección del mismo.

Pero antes de llegar a situaciones desagradables para los socios, éstos deben de tratar de controlarse a sí mismos, tanto en el interior del consejo rector para no tener que ser destituidos, como controlar la gestión realizada en la almazara cooperativa en su conjunto, evitando que determinados socios puedan ejercer acciones en beneficio propio que perjudiquen a la colectividad.

Se ha encontrado que en algunas almazaras cooperativas, como es el caso de una almazara de la provincia de Sevilla, prefieren no aplicar las sanciones a los socios por sus obligaciones incumplidas, por la confianza que existe con ellos y otras veces, para evitar el enfado de los mismos y el abandono de la organización de éstos con los consecuentes perjuicios económicos que tendría para la misma, por ser socios de grandes dimensiones o importantes para la empresa. No aplicando el consejo rector los mecanismos de control de los que dispone y perjudicando así al resto de los socios que cumplen fielmente con su obligación.

De esta manera, en la almazara cooperativa nos encontramos ante un control mutuo, democrático y directo, que precisa una organización y unos canales de comunicación especiales, buscando un equilibrio correcto del control “por competencia”, “por confianza” y “por comunicación” que es la clave de la dirección eficaz de la sociedad cooperativa. El control por competencia tiene su base en las características de la persona que lo desempeñe, el control por comunicación depende de los canales de comunicación existentes en la organización y el control por confianza depende del grado de

conocimiento y seguridad que se tiene sobre el resto de los socios. Sin la confianza, la cooperación carece de sentido, y es por esto, que la asociación de personas como institución formada de confianza, es de vital importancia económica (Morales, 1992). Todas estas formas de ejercer el control en la almazara cooperativa son una ventaja específica para la organización, así los socios se ayudan a sí mismos facilitando entre ellos un clima de confianza que sustituye a las relaciones de jerarquía para optimizar el sistema y asumir el riesgo.

Por tanto, el sistema de control de la sociedad cooperativa tiene su base, en unas buenas relaciones internas, unos adecuados canales de comunicación y una confianza mutua, que se consideran más importantes que el control derivado de la propiedad, pues siempre se puede adquirir el capital de una organización, pero es más difícil poseer el espíritu, la iniciativa de los individuos en una organización de estas características.

7.2.3.7.- Sistemas de incentivos

Una vez observada la existencia de problemas de agencia en las almazaras cooperativas estudiadas y expuestos los mecanismos de control a disposición de los socios para evitar comportamientos oportunistas, se van a poner de manifiesto los incentivos que tiene un socio para agruparse en una almazara cooperativa en lugar de actuar de forma individual en el mercado.

Uno de los incentivos que encuentra el individuo para pertenecer a una sociedad cooperativa está en el hecho de que se le trata mejor y

de forma más justa⁷ de lo que lo hacen otro tipo de empresas, como pueden ser aquellas almazaras en forma de sociedad anónima (S.A.), sociedad limitada (S.L) o empresarios individuales. Además la almazara cooperativa ofrece servicios adicionales a los socios a un precio inferior al que los ofrece el mercado, entre estos servicios podemos encontrar gasoil, fertilizantes, fitosanitarios, productos químicos, aperos necesarios para el campo y en muchas ocasiones, un servicio de asesoría al socio que le resuelve problemas burocráticos.

En este sentido se manifiestan algunos socios cuando comentan los servicios que les presta su almazara cooperativa:

“Aquí lo que pide el socio es que no solo le resuelvas el problema suyo, el problema agrícola, sino cualquier otro tipo de problema, como hacienda, cartas de pensiones, que le vienen de haber trabajado en el extranjero, ya no solamente utilizan la cooperativa como cooperativa en sí, sino como gestoría... Los socios pueden encontrar en la almazara productos químicos, fitosanitarios y abonos y además resolvemos muchos problemas particulares ajenos a esto” (E50).

“Además siempre las cooperativas hoy estamos, que cada día lo que estamos haciendo es dándole más gestión, más servicio, porque nosotros mismos por ejemplo, tenemos el poste de gasóleo, tienen su almacén de abonos, tienen productos fitosanitarios, una ferretería también donde tienen todas las cosas, que un tornillo para el tractor, pues lo tienen en su ferretería aquí, luego tienen no solamente la aceituna de almazara, sino también la de aderezo que también aderezamos aceituna de los socios, una asesoría que cuando te llegan los seguros sociales, la renta, todos los trámites de gestión que hay de cualquier ayuda al campo y eso, eso vienes aquí y primero que vale mucho menos que si tu vas a una gestoría, o sea que todo es en

⁷ Entendiendo por justicia, la remuneración al socio en función de la cantidad y calidad de la aceituna aportada, sin estafarle en los pesos y tratando a todos los miembros de la organización por igual sin dar preferencias a nadie por las características de su explotación.

beneficio del socio, y cada día lo que estamos es abriéndonos a darle más gestión” (E5).

Además el individuo está orgulloso por formar parte de una empresa que ofrece buenos resultados, tiene importancia para la economía de la localidad y lo que ellos consideran más importante, es suya, cada uno de ellos ha participado con sus recursos en su construcción y, por tanto, son propietarios de una parte de la misma, considerándola como su casa, un lugar en el que al final de la jornada se puede estar con los amigos y comentar lo más destacado de la localidad. Este sentimiento, como hemos comentado más arriba, se ve incrementado en las localidades de pequeña dimensión. Dicho comportamiento es bastante importante en la almazara cooperativa de Archidona en la provincia de Málaga, en la que el equipo de dirección se ha preocupado de fomentar unas relaciones informales entre los socios e hijos de socios a través de la organización de diferentes actividades en las instalaciones de la almazara durante todo el año. También hay que destacar el caso de Morente, que es una aldea que depende del ayuntamiento de Bujalance, una localidad de la provincia de Córdoba, cuya dimensión es tan reducida, que el único lugar de encuentro que existe en la localidad para poder estar con los conocidos y pasar el rato son las instalaciones de la almazara cooperativa.

Por otra parte, el socio, al formar parte de una almazara cooperativa, se siente importante porque puede participar en los procesos de decisión de la empresa con su voto, sintiéndose responsable de su propio destino. Tiene capacidad para elegir a las personas que llevan la dirección de la sociedad y capacidad para destituir las, si considera que éstas no han actuado en función de los intereses de la colectividad. Por tanto, se siente satisfecho de sentir el control sobre la empresa de la que es dueño.

Además, los miembros del consejo rector disfrutan de un incentivo personal para pertenecer al mismo, que es el reconocimiento social que tienen estos puestos en la localidad en la que está implantada la organización, sobre todo si ésta es de pequeñas dimensiones, siendo la figura más importante la del presidente, pues la almazara cooperativa suele ser una de las pocas empresas que existen en las localidades pequeñas y que mueven la economía del lugar propiciando la no despoblación de la zona y la aparición de una actividad comercial entorno a aquella.

Pero los socios suelen pedirle a este órgano empresarial demasiadas responsabilidades, cuando realmente estos individuos asumen el cargo sin ninguna remuneración y no se les puede exigir unos conocimientos especializados, ni responsabilidades excesivas, pues no se les remunera por prestar una determinada actividad a la organización. A los miembros del consejo rector sería necesario ofrecerles un incentivo económico, por ejemplo, cubriéndoles los gastos que les supone desempeñar esta tarea, para motivarles a realizar su gestión, debido a que prestan parte de su tiempo a llevar a cabo determinadas gestiones en la almazara cooperativa.

Además de los incentivos antes mencionados, el socio tiene el derecho a recibir las ganancias residuales en función de su aportación a la empresa, por ejemplo, todos los presidentes de las organizaciones estudiadas nos han manifestado que al final de la campaña les sobra aceite como consecuencia de los redondeos que se le realizan al socio en la liquidación, por tanto, este aceite sobrante se reparte entre todos, incrementando así los beneficios que obtienen los socios, este comportamiento si se da en una almazara particular provoca que dicho aceite sobrante se quede para el empresario individual no

repartiéndose entre los individuos que han aportado aceituna. Asimismo, la pertenencia a la almazara cooperativa propicia al socio la posibilidad de comprar el aceite que necesita para su consumo particular en las instalaciones de la empresa a un coste inferior al que se encuentra en el mercado, otro incentivo más para formar parte de una almazara cooperativa en lugar de llevar la aceituna a un industrial particular.

En resumen, podemos afirmar que la unión del derecho a ejercer el control y la obtención de ganancias residuales en una sola persona, ofrece un incentivo al socio, para que realice un control con la finalidad de contribuir a la maximización de los resultados de su sociedad y como consecuencia los suyos propios.

Como conclusión, podemos poner de relieve que el problema de agencia en las sociedades cooperativas almazareras andaluzas, como consecuencia de la divergencia de intereses entre los miembros de la organización, se intenta disminuir a través de los mecanismos de control y sistemas de incentivos comentados.

7.2.4.- Costes de agencia

Por último, se van a exponer los costes que han de soportar los socios para eliminar comportamientos oportunistas en los que pueden incurrir todos los individuos en relación con la almazara cooperativa. Este coste puede ser pecuniario o no, y está dirigido a reducir la desviación del comportamiento del agente respecto a los intereses del principal. Los costes de agencia van a aparecer en toda situación en la que exista un problema de agencia y se quiera resolver, es decir, en la que exista un esfuerzo cooperativo de dos o más personas debido a la divergencia de intereses entre los propietarios y la separación de

propiedad y control. Dichos costes de agencia se pueden agrupar en costes directos e indirectos. Los directos provienen del conflicto de intereses entre el agente y el principal, y los indirectos representan una reducción en el valor de la sociedad debido a errores que el agente comete en el proceso de toma de decisiones.

En la almazara cooperativa, la propiedad de la que disfrutan los socios tiene dos atributos esenciales: el derecho a ejercer el control y a recibir las ganancias residuales. Los costes implicados en cada uno de estos atributos se pueden dividir en tres categorías: los costes de control de la dirección, los costes de tomar decisiones colectivas y los costes de soportar el riesgo. Los dos primeros pueden ser asociados al ejercicio del control y el tercero con la obtención de ganancias residuales. Dichas categorías de costes variarán substancialmente en función de la clase de patrones que posea la empresa, lo que hace necesario analizar estos costes en las sociedades cooperativas almazareras, a partir de la visión que nos dan los casos analizados, para confirmar si la propiedad de los agricultores puede ser explicada por los bajos costes de propiedad de estas organizaciones formadas por agricultores, teniendo en cuenta los mecanismos de control y los incentivos analizados.

7.2.4.1.- Costes de control

La propiedad de la empresa por parte del agricultor conlleva la necesidad de delegar autoridad en el consejo rector para tomar decisiones. Esta delegación conduce a los costes de control, que a su vez pueden ser divididos en dos tipos de costes, los costes de controlar a los directivos y los costes de dirección oportunista que se obtienen de los fallos de controlar a la dirección con efectividad. De esta manera, si el socio quiere controlar a la dirección de forma efectiva, debe incurrir

en costes de informarse de las operaciones de la empresa, un coste de comunicarse entre ellos con el propósito de intercambiar información y tomar decisiones y costes de conducir las decisiones para que las soporte el directivo de la empresa. La permanencia en la empresa y sus relaciones estables con la misma son evidentes, un socio lo señala de la siguiente forma:

“Estoy aquí porque me gusta, y soy socio porque era mi padre y eso se va heredando, se va cambiando” (E57).

E incluso la identificación con la marcha de la sociedad como se puede ver reflejado en la opinión del socio:

“Esta cooperativa yo la conozco hace ya 15 ó 20 años y prácticamente en ese tiempo ha ido muy bien” (E72).

Los costes de control serán inversamente proporcionales a la importancia, frecuencia y duración de las transacciones del socio con la empresa. Así, se ha podido comprobar que los socios con mayor volumen de aceituna entregada se preocupan en menor medida de la almazara cooperativa. Y los socios que van con más frecuencia a las instalaciones de la almazara cooperativa, o pasan más tiempo en su interior tienen menos costes de control, debido a que conocen el día a día de la organización. Estos costes dependerán también de la facilidad de organización de los socios para la acción colectiva, de circunstancias tales como la proximidad física de los factores y la empresa y del número de socios entre los que se reparte la propiedad. La cuantía de estos costes depende también, de la cantidad y calidad de información que se obtenga tanto de la propia empresa como del mercado y de la facilidad para su captación, ya que al obtener mayor información y de calidad es más fácil ejercer el control.

Además, los socios producen el mismo tipo de cultivo y acuerdan con la misma sociedad por muchos años e incluso por generaciones, en las que va heredándose la categoría de socio de padres a hijos, lo que propicia la identificación con la entidad. El implicar a las personas en la organización durante largas temporadas hace que disminuya la posibilidad de comportamientos oportunistas por ambas partes, pues la relación se continúa en el tiempo y nadie realizará por ejemplo, inversiones si no sabe que van a tener perspectivas de futuro para la empresa en la que tiene su puesto de trabajo, sus intereses y su explotación de olivar y además al repartir el riesgo entre las partes, ambas asumen parte de la responsabilidad de las acciones emprendidas.

Por otra parte, los socios están geográficamente concentrados, generalmente en un municipio o en municipios próximos, obteniendo ventajas de su proximidad, debido a que el territorio es el ámbito en el que se concentran las externalidades positivas y en el que aparecen los conceptos de cohesión social y confianza. La clave de esta eficiencia estriba en el conjunto de externalidades de distinta naturaleza que existe en torno a la obtención y transformación del aceite de oliva (rápida difusión y absorción del progreso técnico, disponibilidad de capital humano cualificado, transmisión de nuevas habilidades, especialización creciente) que el conjunto de empresas puede internalizar (Hernández, 1999).

Al estar el cultivo del olivar en la zona objeto de estudio ampliamente extendido en el tiempo y experimentado, lleva a una especialización casi inherente a la propia cultura, aunque el carácter tradicional, algunas veces, lleva a situaciones de dificultad para introducir innovaciones “hacer lo de toda la vida”, pero crea un conocimiento tácito en la población que la hace más permeable en

general a los nuevos conocimientos. Personas involucradas en la gestión de la empresa apuntan el saber hacer del agricultor:

“Yo le pregunto a unos cuantos socios cuánto vamos a molturar este año y no se equivocan en 300.000 kg., igual que cuando este año te dice que hay mucha mosca, este año hay mucho Prais, o este año hay pues, que te digo yo que hay mucho aceite que le llaman ellos el barrenillo, sí, sí, y te dicen en qué zona y cómo les va a afectar y el aceite este año va a salir con muchísima más acidez” (E60).

El empuje normal de la juventud agrícola en materia de conocimientos y de implicación en la actividad empresarial, se refleja en las opiniones del presidente de una cooperativa:

“La gente más joven les veo que se interesan y preguntan y les gusta venir, los mayores por dejadez, porque el hombre del campo antiguo ha tenido otro sistema, otra forma de vivir, y ellos siempre se han descargado en nosotros, ¡anda como lo lleváis bien para qué queremos ir a las reuniones! o ¿para qué queremos ir a las asambleas, si vosotros lo lleváis eso bien?, entonces eso a mí no me gusta, yo quiero que vengan como vienen ahora estos y nos pregunten y nos exijan porque esto es suyo” (E49).

También en la opinión del socio dedicado íntegramente a la agricultura durante cincuenta años y hablando del cultivo ecológico del olivar, dice:

“Yo lo he oído por mi hijo, que mi hijo está en el tema ese, ahora hace poco han terminado los cursos del cultivo ese, si se puede hacer según él me ha dicho, curas también, pero ya es una cosa que ellos te recomiendan, que no es como ahora que nosotros curamos con lo que nos parece, que mate la hierba y ya está, sea mejor o sea peor. Tienes que estar pendiente a lo que ellos te digan, curar arriba cuando tienes que curar, el suelo lo que tienes que echarle. Ellos dicen, y en eso llevan

razón, el terreno no se debe de dejar ciego perdido, el terreno tiene que expulsar que salga la hierba y luego echarle un líquido que castigue un poco, pero que haya brocilla en la tierra” (E48).

Los nuevos conocimientos sobre mejora de los cultivos y los avances tecnológicos en los procesos productivos, son informaciones que fluyen constantemente entre los empresarios agrícolas, muchos impulsados por los miembros mas jóvenes de la unidad familiar y se van introduciendo conforme van entendiendo que conseguirán unos mejores resultados de las transacciones entre la sociedad cooperativa y cada uno de sus miembros. La preocupación de los socios por los aspectos de mejora de los cultivos y del avance tecnológico, para conseguir unos mejores resultados de las transacciones entre la cooperativa y cada uno de sus miembros, ha hecho posible que todas estas empresas tengan un nivel tecnológico medio-alto.

Los agricultores localizados próximos unos de otros y con unos conocimientos comunes adquiridos con la experiencia de este cultivo tienen muchos intereses en común, a diferencia de aquellas personas que no tienen estas características. Por ello, la organización de los socios para la acción colectiva es más fácil, al compartir información y conocimientos, lo que hace que la participación en el gobierno de la empresa sea más sencilla, permitiendo un control efectivo de la organización por parte de todos los socios.

Asimismo, el alto grado de control que los miembros pueden ejercer sobre la sociedad cooperativa agrícola se refleja en la composición de su consejo rector. Los miembros elegidos de la Junta Rectora en estas empresas, en contraste con una corporación de negocio típicamente grande, incluyen casi exclusivamente miembros que son productores activos. Esta estructura de gobierno sugiere que

los agricultores-miembros de las sociedades cooperativas estén comúnmente bien informados acerca de los negocios y tengan interés activo en ello, considerando la información como un elemento imprescindible para ejercer el control en la empresa, la cual se recibe de modo más importante en las asambleas tanto ordinarias como extraordinarias, y en ese momento es cuando se puede controlar la actividad desarrollada por la dirección. La información que consideran los socios de mayor interés es la referente a la remuneración que van a obtener por su cosecha y en función de la misma califican la actuación del consejo rector.

Este tipo de información de carácter formal, es decir, la obtenida en las asambleas, puede ser ampliada con una información de carácter informal, que les ayuda a conocer los aspectos más importantes que ocurren en su empresa. Todos los socios conocen a uno o más miembros del consejo rector y se informan entre ellos del quehacer de la almazara cooperativa.

La opinión unánime es que los socios tienen información y la buscan muchas veces por canales informales, e incluso las propias personas pertenecientes al consejo rector la utilizan para hacer más fluida la información en su empresa. Una persona implicada en labores de gestión que es a su vez socio dice:

“Normalmente la gente del campo habla mucho del campo, habla mucho de las plagas, habla mucho del tiempo y habla mucho de su cooperativa, saben cuando vendemos, al precio que vendemos cuando se liquida. Porque esa es otra cosa en la cooperativa siempre se ha intentado que sea de puertas abiertas y siempre se ha intentado inculcar al socio que viene a su casa, con lo cual cada vez que tiene una duda como os he dicho antes, hablan y aquello no me lo creo yo muy bien o aquello no lo

veo yo y vienen con tranquilidad y lo preguntan, todas las dudas que tienen se les informa o me llaman por teléfono” (E60).

La percepción de los presidentes sobre la información va en ese mismo sentido, consideran que el contacto directo entre los miembros y de ellos con el consejo rector permite la obtención de información:

“En las dos asambleas ordinarias que se celebran se les da un boletín informativo de todos los datos tanto económicos, como inversiones, necesidades, aparte tiene una información muy a diario porque la suelen visitar, todos los que viven en el pueblo, suelen visitar la cooperativa. Todos los días hay siempre alguien que llegue para una cosa, entonces preguntan, y aparte ya de la información escrita que se les da, pues se comenta el funcionamiento” (E73).

En la misma línea piensan los socios, a quienes se les ha preguntado por la manera de recabar información de su empresa:

“Como casi todos los socios son de aquí y todos los miembros del consejo rector son de aquí, pues al final van preguntando al presidente sobre todo o al tesorero, al secretario, y están perfectamente informados, no sólo ya por la asamblea general sino por el contacto directo que tienen con los miembros de la Junta” (E43).

Esto puede traer, en algunos casos, problemas de información errónea como nos indica un socio:

“Yo voy a casi todas las juntas generales, escucho a cualquier corrillo, que se líe y que se forme, de voz en voz es como se transmite la información, aquí por lo menos, el problema es que se transmite la información un poco desfigurada, este año dicen que hay que cogerla del suelo de abajo, a algunos les llegará que hay que cogerla de una a una” (E42).

La dirección conoce el problema de la comunicación informal y aunque no lo puede controlar, intenta influir, suministrando información amplia y veraz sobre asuntos que están en la red informal, minimizando los daños que pueden ocasionar. El consejo rector juega un papel importante no sólo llevando los puntos de vista de los socios a la dirección, sino llevando información de la dirección a los socios.

“El consejo rector actúa oyendo propuestas por fuera, o sea, hablando con la gente, te dicen sus inquietudes y bueno eso se recoge en el consejo...., normalmente las asambleas son muy tranquilas las nuestras, salvo en algún punto que pueda haber, pero que antes de eso sí se han preocupado los socios cuando tienen alguna inquietud de manifestárselo al gerente o manifestárselo a cualquier miembro de la junta rectora, ellos crean su propio ambiente, sus corrillos, su tiempo que ahora mismo en la campaña están esperando a que les toque el turno para pesar, ellos se encargan de ir comentando los defectos que tiene la fábrica y hacerlo saber y manifestar sus inquietudes, y todas esas cosas tenemos que estar con el oído puesto para recogerlas... Eso es una forma que en un pueblo de tres mil trescientos habitantes que somos se puede hacer, en una sociedad anónima de miles y miles no se puede hacer, pero en un pueblo pequeño sabemos más o menos el sitio donde cogerlos” (E74).

“La participación es escasa, porque la gente tenga algún temor, quizás porque el consejo rector siempre va recogiendo las ideas que hay por fuera, a mí particularmente se me suele comentar mucho, si funcionamos bien en el patio, pues a mí me lo comentan, si funcionamos mal pues me lo comentan, yo voy cogiendo ideas, igual le llegan al presidente también por otras vías, te van llegando ideas entonces al recoger todas esas ideas llegas a una asamblea, como el consejo va viendo todo eso, lo va estudiando, llega una asamblea y hace la proposición de la necesidad que van a tener los socios, entonces pues prácticamente no son conflictivas y las ideas que se dan, bueno, pues son, que no te dan ningún problema, porque las vas estudiando y las vas viendo de antemano, y de hecho en un consejo pues sabes las necesidades que van surgiendo” (E73).

La dirección en la almazara cooperativa es altamente responsable de los intereses de sus miembros en todas las propuestas o las decisiones tomadas por la dirección, se tiene en cuenta las opiniones de los propietarios de la empresa, aunque en muchas ocasiones estos no participen activamente, desde el punto de vista formal, en sus órganos de gobierno. Los socios así lo perciben y están satisfechos al tener un sentimiento de control sobre la empresa de su propiedad y que comparten con otras personas. El discurso de un socio que se dedica únicamente a la agricultura, lo muestra:

“Porque si yo he visto una cosa en la cooperativa, yo la he dicho siempre en la cara que es lo mejor. Yo, ha llegado a la cooperativa un tío descargando piedras y yo me he dado un paseo, y he llegado y he dicho paisano usted se cree que esto es razón lo que está haciendo, usted no sabe que esto es un capital y un beneficio para todos los que estamos aquí, y luego pues lo he dicho a M..., y ha dicho bueno pues hay que descontarle tanto, y luego me ha visto y tan amigos, le he dicho usted cuando me vea a mí descargar piedras me lo dice...” (E58).

La composición y la actuación del consejo rector y la concentración de los agricultores son buenas razones para creer que el resultado de los costes de agencia juega un papel significativo en el éxito de las sociedades cooperativas almazareras bis a bis de las empresas de propietarios inversores, los costes del oportunismo directivo son modestos aun cuando la propiedad de la empresa no supervise muy activamente a los directivos.

Los problemas que se derivan de la relación de agencia son muy pequeños, hay poca información asimétrica, las actividades del agente (consejo rector) son conocidas por todos y existen incentivos para que informe de ellas al principal (socio), debido a que éste es el que elegirá las sucesivas composiciones del consejo rector. El agente tiene el

derecho residual, el esfuerzo se puede ver reflejado en los resultados. Los incentivos a consumir beneficios no pecuniarios o extras son mínimos.

En todo caso, siempre se puede dar con esta forma de funcionamiento, un comportamiento oportunista por parte de las personas implicadas en la dirección, trasladando una información con un sesgo intencionado para la consecución de sus intereses particulares como en cualquier otra situación de delegación.

7.2.4.2.- Costes de toma de decisión colectiva

Cuando muchas personas participan en la propiedad de una empresa, hay probablemente diferencias de opinión relativas a sus políticas. Algunas veces, estas diferencias reflejarán exactamente las distintas alternativas más efectivas para alcanzar un objetivo participativo. Las diferencias serán mayores cuando el resultado de la decisión afecta a los distintos propietarios de forma diferente. Ante la existencia de intereses diversos de los propietarios individuales, la toma de decisiones colectiva engendra costes que se pueden denominar “costes de toma de decisiones colectiva” (Hansman, 1996, 39). Son costes adicionales que resultan de la heterogeneidad de intereses entre los propietarios y juegan un papel crucial en la determinación de la eficiencia de la asignación alternativa de la propiedad.

Aunque identificar necesidades e intereses resulta extremadamente difícil dada la imposibilidad de generalizar acerca de los intereses de los individuos a través de criterios objetivos, no obstante, existen varias razones por las cuales se puede afirmar, en términos generales que, en las almazaras cooperativas existe una

extrema homogeneidad de intereses entre sus miembros y puede ser una ventaja crítica de estas sociedades.

Una de las razones que explican esta homogeneidad es que las almazaras cooperativas manejan sólo un único producto, hasta el punto que el producto de varios de sus socios es fungible, esto significa que los miembros de la sociedad cooperativa participan todos de un objetivo simple, maximizar el valor del producto implicado y, como consecuencia, los costes de tomar decisiones colectivas pueden quedarse en mínimos.

En todo caso, en las sociedades cooperativas agrarias se pretende mejorar la situación económica y social de los socios. Como organización, asume los objetivos de sus socios y pueden tener otros objetivos además de la maximización del beneficio como la regulación del mercado, la defensa de la renta agraria y la participación en el desarrollo rural, lo que la puede diferenciar de las sociedades de capitales. La existencia de varios objetivos no hace posible la utilización del criterio de la maximización del valor de la empresa como medida de la eficiencia. En las sociedades cooperativas agrarias, es el socio el que valora la eficiencia, para ello utiliza diversas medidas, entre las cuales está el mercado, pero no es única, el más utilizado es el precio de liquidación, valor que el socio recibe en contrapartida al producto aportado de su sociedad cooperativa y el resto. El nivel de reputación y confianza que transmite la sociedad cooperativa son indicadores que también tiene en cuenta el socio para valorar la eficiencia en general (Parcerisa, 97: 9 y ss.) y todos ellos utilizan los mismos parámetros de medida.

Esta homogeneidad de intereses, en las almazaras cooperativas analizadas, ha permitido que los socios estén de acuerdo en que la calidad del aceite es un factor clave para el desarrollo del producto y

que se hayan introducido en los últimos años sistemas de producción avanzada con un nivel tecnológico que se puede considerar como medio-alto. Así mismo, en los últimos años, se ha empezado a generalizar la implantación de sistemas de recolección que permitan la clasificación de la aceituna antes de llegar a la fábrica con el objetivo de utilizar mejor las nuevas instalaciones y conseguir una mayor calidad. Ha sido muy importante el esfuerzo de inversión en tecnología efectuado en décadas anteriores (Hernández, 1995), el cual se continua con el intento de comercializar los productos. Los procesos de decisión que han dado lugar a todas estas actuaciones no han sido excesivamente costosos y han hecho posible todos estos logros.

La participación democrática en la toma de decisiones nos permite afirmar que los socios han apostado por estas innovaciones y así lo refleja la opinión de dos presidentes:

“Nosotros somos la cooperativa más pequeña del pueblo, éramos la que teníamos las instalaciones más antiguas hasta hace tres años que nos modernizamos, y por lógica la gente pensaba que teníamos que dar peor resultado que la otra cooperativa que era la más grande, la más moderna, la que mejores instalaciones tenía y llevamos cuatro años que estamos dando unos resultados acordes a lo que hay en el mercado, creo que incluso superando a la competencia.” (E74).

En referencia a las aportaciones de capital, el socio de una sociedad cooperativa nos muestra el proceso de decisión y las preocupaciones de los socios en ese proceso:

“La gente ha asimilado que tiene que pagar, el año pasado con diecinueve millones de kg., había unas colas ahí impresionantes, la gente lo que no quería era estar hasta la una aquí, se propuso la inversión y queremos que no haya cola, que tengamos una fábrica moderna, valga lo que valga, y no ha habido problemas, ha ayudado

también que la cooperativa de arriba, la otra cooperativa del pueblo, se ha puesto a hacer obra, entonces los socios decían ¡oye aquí hay que pagar y allí no hay que pagar!, no, en las dos hay que pagar y la gente contenta” (E42).

La competitividad entre las empresas próximas es también el motor del avance hacia adelante en la producción y transformación de los productos, se trata de conseguir mayores logros que las empresas vecinas. Pero siempre intentando alcanzar unos mejores resultados en la transacción con la sociedad cooperativa, así se refleja en la opinión del socio:

“Lo que miran (los socios) es obtener una mayor rentabilidad, lo que quieren es más comodidad, que vengas aquí que descargues y que vaya todo bien, que no pase como el año pasado que había colas, hasta la una, la gente pasando frío, con incomodidades, le dices que tienen que dar dos pesetas por kg. de aceituna, pero esto va a mejorar y aquí no hay problema” (E42).

También lo muestra el presidente de una sociedad cooperativa:

“Que ser agricultor aunque se requiera muy poca formación, es una profesión complicadilla, la agricultura, concretamente el olivar está rozando los límites de la rentabilidad, en muchos casos, entonces todas las recomendaciones que se le dan cuesta el dinero, porque este año por ejemplo, hemos tenido el problema de un ataque masivo de mosca del olivo, pero de una agresividad brutal, entonces nos alertan los técnicos del consejo regulador, que los tratamientos aéreos han sido insuficientes y que recomienda unos tratamientos larvarios que tiene que hacer el propio agricultor, bueno no tengo datos, pero posiblemente no haya habido cuatro que lo hayan hecho, el tema de la separación de la aceituna del suelo y del vuelo, eso implica encarecer la recolección, ahora hay que mentalizar a la gente de que lo que yo voy a pagar en ese encarecimiento de recolección, lo voy a recoger por otro lado en el precio del aceite que va a ser de mejor calidad, pero eso está por ver, y

entonces al agricultor como a cualquier hijo de buen vecino cuando se le toca el bolsillo, siempre somos reacios, tenemos que ver las cosas tangibles” (E59).

La propensión a la inversión y a la innovación no parece depender tanto del control de los socios, sino de las propias posibilidades de la empresa. El agricultor avanza tecnológicamente en función de las expectativas que tenga sobre el futuro de la empresa, y de las actuaciones de las empresas de la competencia. Y no hay evidencia, de que los miembros de las mismas se inclinen al consumo inmediato en contraposición a la reinversión de los excedentes de la empresa, ya que, como hemos apuntado más arriba, en las almazaras cooperativas se han conseguido grandes logros en materia de inversiones para la producción debido a la homogeneidad de los intereses de los socios.

Los intereses conflictivos de los diferentes socios pueden ser significativos y la acomodación de estos intereses en conflicto a través del gobierno colectivo puede algunas veces alcanzar importantes costes de eficiencia. Uno de los factores que puede influir en la desigualdad es la dependencia del agricultor de la renta de su explotación, ya que los retornos para un agricultor de invertir en su almazara cooperativa es muy probable que estén correlacionados con los retornos de su explotación.

Si los cultivos que las almazaras cooperativas transforman y/o venden representan la mayor fuente de renta de los agricultores, los intereses de los socios serán más homogéneos, pero si existen diferencias entre los socios de una sociedad cooperativa en cuanto a la dependencia de los recursos obtenidos de la empresa, el efecto de las

decisiones de la cooperativa sobre cada uno de sus miembros será desigual, por lo que puede haber conflictos de intereses.

Al analizar la base social de las almazaras cooperativas estudiadas, podemos observar que coexisten socios de desigual propiedad. Pero en cualquier caso, todos ellos señalan un porcentaje alto de socios pequeños y medianos, como el presidente de una cooperativa que él mismo se clasifica como socio pequeño:

“Hombre, socios pequeños hay muchos más, podemos tener en socios grandes a lo mejor pues cuatro o cinco millones de kg. de aceituna y entonces el resto hasta los 13 ó 14 que se han molido son de pequeños, hay más porcentaje en pequeños que en grandes” (E51).

La división entre pequeños, medianos y grandes agricultores, puede resultar diferente en función de los criterios que utilicen para hacer esta clasificación y la riqueza que estos tengan. Los criterios pueden ser económicos, sociales o de otra naturaleza, pero siempre toman de referencia criterios de rentabilidad, desde el punto de vista de la subsistencia de la familia propietaria y teniendo en cuenta el entorno que le rodea. Estos socios que integran mayoritariamente la base social, a menudo no dependen únicamente de esta fuente de renta, aunque existen diferentes matices.

“El pequeño se dedica a otras cosas... entre el paro y lo que va garrapiñando” (E37).

“En general se dedican tanto a sus olivos, como a trabajar en los olivos de otro pueblo, en campos de cereales...” (E45).

La descripción anterior, nos muestra un tipo de socio, que tiene una explotación pequeña, no tiene otro empleo y va consiguiendo pequeños trabajos temporales a lo largo del año.

“Aquí hay muchos socios que no se dedican sólo y exclusivo a la agricultura, a lo mejor son albañiles que tienen 200 ó 300 olivos y tal que no se consideran como agricultores, pero bueno la cosecha la traen aquí, pero que su profesión a lo mejor es o tiene una tienda o bien se dedica a la construcción o así, complementan sus ingresos con otra cosa” (E39).

“Depende de las olivas que tengan, el que tiene bastantes olivas a la agricultura, y el que no pues tiene otros trabajos” (E40).

Se puede considerar que para la mayoría de los socios, la renta agrícola es una fuente importante de la renta familiar. Además conviene poner de manifiesto que una pequeña ganancia podría ser mucho más importante para un socio pequeño que una grande para un socio mayor ya que es suficientemente rico (Vázquez, 1998: 617). Esta situación nos comienza a mostrar que los socios mayoritarios sí dependen de la renta de sus explotaciones en mayor o menor medida y esto nos lleva a una mayor homogeneidad de intereses entre los socios, que disminuyen los conflictos y permiten unos costes bajos de tomar decisiones colectivas y una mayor eficiencia.

Además la cultura existente en torno al cultivo del olivar en toda la Comunidad Andaluza, nos da una visión de la importancia y las implicaciones que este cultivo tiene para las personas y nos permite creer que los objetivos de los socios, independientemente de la dimensión de su propiedad tendrán cierta homogeneidad. Llama la atención en la provincia de Jaén la gran vinculación que existe de la población al cultivo del olivar, y el afán por invertir sus ahorros en este cultivo, lo que permite una identificación grande entre las personas que poseen estas explotaciones.

“Son personas normales que se dedican a lo que sale y a parte tienen unas olivillas que la mayoría han conseguido con sus ahorros, todavía

está la mentalidad que: un chico y una chica joven se casan, los padres tienen algunas olivillas de unos y de otros, les dan un cachillo cuando se jubilan y ellos con sus ahorros, pues donde los invierten una vez que tienen su casa acomodada, a comprar olivas” (E60).

De todas formas, la participación democrática no está arraigada en algunos socios de las almazaras cooperativas, en especial los más grandes, que en ocasiones no quieren inmiscuirse en el control de la empresa por falta de tiempo y delegan plenamente en el consejo rector, lo cual puede ser motivo, en ocasiones, de algunos conflictos a la hora de tomar decisiones. Hay muchas opiniones de los socios y personas implicadas en la sociedad cooperativa.

“... Esos (los socios pequeños) están más implicados que los grandes, y me explico porque es curioso, yo no lo entenderé nunca, mira el presidente de la cooperativa tiene sesenta mil kg. de aceituna, y vosotros imaginareis lo que es el presidente, pues enterado de todo, tomando decisiones y sin embargo, grandes propietarios que pueden tener trescientos o cuatrocientos mil kg. de aceituna perfectamente, no están implicados en nada” (E60).

“No participan más los que tienen más, que igual a lo mejor el que más tiene teóricamente, debería participar más porque él vive sólo y exclusivamente del campo, mientras que el pequeñillo, el que tiene menos olivar, tiene su profesión particular, que no vive al cien por cien de la agricultura, pero no existe esa diferencia, normalmente hay cuatro, cinco o seis socios que son los que más participan, pero quizás por su forma de ser, porque son personas abiertas, más extrovertidas y no les da apuro de llegar a una asamblea, hablar, dar su opinión” (E73).

La opinión más común es que los socios más grandes participan menos y están menos implicados en la cooperativa. Incluso explican esta situación paradójica para ellos de varias formas.

“Mas bien los medianos y los pequeños (participan más), porque tienen mas tiempo, el que es un agricultor importante, ahora mismo confía en la junta directiva, o aprovecha cuando tiene que venir a traer aceituna y sube, pregunta, los que están aquí todo el día son los pequeños” (E42).

Estos agricultores de mayor dimensión, no quieren inmiscuirse en el control de la empresa por falta de tiempo, y delegan plenamente en el consejo rector, aunque no parece que se intente modificar esta situación, quizá porque se tienen en cuenta sus intereses, aunque esta situación pueda dar lugar a conflictos en la toma de decisión.

“Curiosamente, son los que menos participan los grandes, puede tener también su origen en la propia idiosincrasia de los pueblos, quizás no acepten que cualquiera, que es incluso trabajador asalariado suyo venga a la cooperativa y le enmiende la plana en opiniones en tal y cual, y no quiere” (E59).

Muchas almazaras cooperativas para paliar este tipo de conflicto de intereses entre los socios, intentan integrar en las labores de dirección a los socios de diversos tamaños y, por tanto, con objetivos teóricamente diferentes. De tal forma que todos los intereses estén contemplados en las propuestas que realiza el consejo rector. Así muestran los socios la composición del consejo rector.

“Hay quien tiene 50 olivos hasta el que tiene 6.000” (E74).

“A la hora de renovar el consejo rector, nos juntamos para coger gente de los distintos órdenes sociales, o gente que tenga más, gente que tenga menos, gente que pertenezca, aquí en los pueblos a familias concretas que deben de estar representados... y bueno, hay gente que tiene 200 olivas como el presidente, que son del padre, el gerente tiene también 60 y luego hay gente que tiene cinco mil, el vicepresidente es uno de los socios mayoritarios, hay uno de Jaén, que esta representando a la gente de fuera” (E74).

Incluso en sociedades donde el presidente es un socio grande, que podemos considerarlo como una persona con mucho poder dentro de la cooperativa, se preocupa porque toda la base social esté representada en el consejo rector. Aunque éste es el caso de un pueblo con un término municipal muy pequeño, con 270 socios, la mayoría pequeños y medianos y en donde el consejo rector está formado por agricultores exclusivamente, por lo tanto se dan condiciones de máxima homogeneidad entre los socios.

“Están todos representados, eso lo llevo yo bien” (E47).

En todo caso, la representatividad de los socios mayoritarios es una preocupación de todos los miembros de la almazara cooperativa por el buen funcionamiento de la empresa. En general, puede afirmarse que la heterogeneidad de interés entre los miembros debido a la posición diferente frente a la fuente de renta agrícola no es muy importante, y que el coste de tomar decisiones colectivas puede ser mínimo.

7.2.4.3.- Costes de soportar el riesgo

También hay costes asociados con el segundo elemento de la propiedad, el derecho a las ganancias residuales. El más importante es el coste de soportar importantes riesgos asociados con la empresa. En el caso de las sociedades cooperativas almazareras, el retorno que un miembro obtiene es el precio más alto que recibe por sus productos vendidos a través de la empresa, en este sentido, consideramos que algunos agricultores no están en una buena posición para soportar el riesgo, ya que no suelen estar diversificados, es decir, dependen en

exclusiva del cultivo del olivar. Así nos lo muestra el presidente de una almazara cooperativa cuando nos dice:

“En este pueblo la mayoría de los socios se dedican exclusivamente a la agricultura, la mayoría están en el paro y aparte de eso tienen sus terrenillos, el que tenga, el que aporte 12.000 kg. de aceituna, pues casi seguro que está el hombre apuntado en su paro, cobra su paro y luego se dedica a hacer sus labores y a recoger su fruto” (E69).

El capital que requiere la sociedad debe ser obtenido de los agricultores, lo que conlleva unos costes sostenidos por estos para producir este capital. Este es el comentario recogido de un socio sobre cómo financian las nuevas instalaciones:

“Con lo que se vendiera de las antiguas instalaciones se podía empezar a hacer frente a la nueva almazara y el resto se fijó en proporción al volumen de kilogramos de aceituna molturado” (E65).

Además, como la agricultura moderna es relativamente intensiva en capital, es poco probable que los agricultores tengan una suma substancial de capital líquido disponible para invertir en otra parte. En suma, los retornos recibidos por el agricultor al invertir en la empresa es probable que estén positivamente correlacionados con los retornos de su explotación. Además, hay que tener en cuenta que al ser la agricultura un negocio volátil por sí mismo, conlleva una inversión de alto riesgo para el agricultor en la sociedad cooperativa.

Sin embargo, no parece que la dificultad de obtener capital haya limitado sustancialmente la formación y el crecimiento de las sociedades cooperativas almazareras, por los testimonios que hemos obtenido. Muchas de ellas están fuertemente capitalizadas y aunque algunos de sus capitales se obtienen por endeudamiento y

subvenciones, existe una parte de capital aportado por sus miembros. Entre el capital obtenido de otras fuentes de financiación que no son la aportación directa de los socios, lo muestran en los siguientes discursos:

“Nosotros el presupuesto va entorno a los 1.000 millones de pesetas, que se aprobó por unanimidad, sin problema, vamos a vender parte del inmovilizado que tenemos aquí, tenemos 7.000 metros de solar que valen 40.000 pesetas el metro, por lo que vamos a hacer unas ventas entorno a los 400 millones de pesetas y los 600 millones restantes, se pedirá un préstamo hipotecario de Caja Rural a 15 ó 12 años” (E26).

“Si van faltando bidones, vamos comprando, pues la plataforma ya está hecha para nada más llegar y ponerlos y entonces ya sabemos que el bidón vale 1.350.000, poco a poco, porque eso es que va por una subvención, el gobierno nos paga a nosotros el bidón ese por un tanto por ciento, cuando se cumplan los requisitos que ha dicho el gobierno” (E58).

En efecto, en las entrevistas no se ha hecho especial hincapié en que sus organizaciones hayan sufrido restricciones de capital más allá de las limitaciones propias de sociedades agrícolas con una determinada dimensión y con un mercado bastante reducido, aunque sí se ha resaltado que el proceso ha sido muy lento y laborioso para que los socios finalmente tomaran la decisión. Se puede considerar en este sentido que no existe una restricción especialmente significativa en su funcionamiento que aumente los costes de soportar el riesgo, aunque este coste es elevado y ha sido mitigado por el gobierno vía soporte de precios y mediante subvenciones.

En definitiva, destacamos como una ventaja importante en el desarrollo de estas empresas los costes de propiedad bajos y que los productores-propietarios tienen intereses altamente homogéneos.

CAPÍTULO 8

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA ALMAZARERA ANDALUZA

Los socios a través de la asamblea general y de sus representantes, reunidos en el consejo rector, son los designados por ley¹ para tomar decisiones, pero al ser imposible la toma de todas las decisiones en asamblea general por el gran número de socios que forman parte de ella, se delega en un consejo rector, elegidos sus miembros entre los socios de la almazara cooperativa, como ya se ha explicado anteriormente. Los miembros del consejo rector, al no estar remunerados no dedican mucho tiempo a resolver asuntos en la organización, pues han de buscarse sus ingresos personales, además, en algunas de las decisiones que se han de tomar, no gozan de conocimientos específicos necesarios para el éxito de las mismas, por lo que delegan cierta capacidad de decisión en unos directivos profesionales propietarios o no, que formarían la dirección de la almazara cooperativa, la cual es elegida y controlada por el consejo rector. Estos directivos profesionales gozan de una cualificación técnica, la cual es imprescindible a la hora de tomar determinadas

¹ LEY 2/1999 DE 31 DE MARZO DE SOCIEDADES COOPERATIVAS ANDALUZAS

decisiones eficientes en unos mercados y actividades cada vez más complejos.

8.1.- Características de la profesionalización en la dirección de la almazara cooperativa andaluza

La profesionalización en su sentido más amplio de la empresa se entiende como la disposición de directivos y mandos competentes, sistemas de dirección bien organizados y órganos de dirección eficaces. Más concretamente, Schein (1968) destaca los siguientes criterios para distinguir a los profesionales de la dirección:

a/ Sus acciones son guiadas por principios y proposiciones generales, independientes.

b/ Son expertos en el campo de la dirección y conocen las necesidades de los clientes, siendo su comportamiento con ellos racional y objetivo.

c/ Alcanzan su posición en la empresa en función de sus habilidades y no por vínculos personales o familiares.

d/ Pertenecen a asociaciones voluntarias de profesionales.

Considerando que no sólo son profesionales de la dirección por el mero hecho de haber recibido formación en materias tales como finanzas, producción, contabilidad, organización o personal, etc., sino que además deben reunir las características indicadas anteriormente.

De esta forma, se puede entender, que los profesionales de la dirección son aquellas personas que, reuniendo los requisitos

especificados por Schein (1968) guían, encauzan, y ordenan el comportamiento de la empresa, siempre sometidos a una estructura de poder concreto, que en el caso de la sociedad cooperativa está representada por los socios, a tenor del claro protagonismo que tienen en el establecimiento de los objetivos de la sociedad cooperativa.

La delegación de poder en el directivo, conlleva las ventajas de la especialización de funciones, dado que no tiene porque coexistir en un mismo sujeto la capacidad directiva (por la posesión de conocimientos especializados y adecuados a las necesidades del entorno) y la propiedad (por la posesión de una explotación de olivar). Se permite de este modo en la separación de tareas, una asignación de factores más eficiente y unos mejores resultados para los socios, al dedicarse cada uno de los miembros de la organización, a realizar la función que mejor conoce y para la que está capacitado.

La existencia de directivos profesionales en la almazara cooperativa, diferentes a los miembros del consejo rector, que ejecutan las decisiones de los socios y realizan acciones para la satisfacción de las necesidades de éstos, debe ser deseada por los socios aunque les suponga tener que realizar un desembolso económico, éste será recuperado en el futuro por la mejora en la gestión, evitando que cada una de las partes de la almazara cooperativa descuide sus responsabilidades, por falta de tiempo o conocimientos específicos y obteniendo unos resultados superiores en conjunto.

Pero la visión de los socios, en relación con la necesidad de personal cualificado para llevar a cabo la gestión, es distinta de la que existe del problema externamente. Ellos ven a los directivos como personas que van solo buscando grandes beneficios, viajes con gastos pagados, y una relevancia social, que no va a reportar ningún beneficio

para la organización, sino, al contrario, un coste adicional al que tendrán que hacer frente los socios, recibiendo una menor remuneración por la aceituna que entregan. Así lo expresa una trabajadora de una almazara cooperativa de la provincia de Jaén, cuando dice:

“El gerente tiene que ganar un dineral, porque tiene que llevar el aceite a Alemania, tiene que ir con su maletín, tiene que ir a gastos pagados, al mejor hotel, las mejores comidas.” (E52).

Ante todo no conviene olvidar, que el directivo de una almazara cooperativa, vive de su trabajo, pero teniendo siempre presente que está al servicio de la colectividad y que su gestión es una gestión social, como corresponde a la idea cooperativista, que si bien actúa en el mismo mercado económico que otros tipos de empresas, sus “mundos morales” son totalmente distintos. Así, la motivación del directivo ha de ser ideológica basada en el movimiento cooperativo y la filosofía de la cooperación.

8.2.- La necesidad de la profesionalización en la sociedad cooperativa almazarera andaluza

Es necesario hacer notar la necesidad, como ya se puso de manifiesto con anterioridad, que tiene cualquier empresa, que pretenda mantener su competitividad en el mercado actual, de contar con una dirección profesional, competitiva y eficiente. Asimismo, también se ha expuesto a lo largo de este trabajo, que una de las limitaciones de la sociedad cooperativa almazarera andaluza, es la carencia de profesionales de la gestión, necesarios en cualquier tipo de empresa, para llevar a cabo labores de gestión y otras actividades

especializadas, evitando la reacción lenta de la empresa ante los cambios del entorno.

En las almazaras cooperativas en las que no existe algún directivo profesional, el presidente de la misma suele ejercer este papel, o bien algunos miembros del consejo rector, los cuales en algunas ocasiones y en algunos temas, no están muy informados sobre las consecuencias de las decisiones que puedan adoptar, debido a que tienen unos conocimientos limitados, por lo que necesitan de alguien que pueda suplir las lagunas de conocimiento en torno a temas o cuestiones específicas. Así, en muchas ocasiones imponen su voluntad sin consultar antes la opinión de los socios, por lo que éstos se desaniman y dejan de participar en la gestión, al observar que su opinión y su trabajo son estériles. Este es el caso de presidentes que llevan mucho tiempo en el poder y que están acostumbrados a actuar de forma independiente, creyendo que todos los socios piensan igual que ellos, situación que dificulta enormemente cualquier intento de variar el ánimo de esa organización.

Por tanto, el problema es que para que la sociedad cooperativa sea competitiva, aunque tenga involucrados a los actores protagonistas de su particular proceso de producción o de distribución, que son los socios, debe disponer de directivos cualificados, sean éstos socios o no; ya que debe tratar de conseguir que, por el lado empresarial, sea eficiente, productiva y rentable; y por el lado cooperativo, contribuya al incremento de la participación efectiva en los tres tipos de flujos que existen en la empresa (García-Gutiérrez, 1993: 9).

Esta necesidad se ve incrementada a medida que el entorno se hace más competitivo, la dimensión de la sociedad aumenta y la actividad de la empresa crece, como es el caso de aquellas almazaras

cooperativas que han decidido incrementar su actividad bien prestando servicios adicionales a los tradicionales, como puede ser la realización de asesoramiento fiscal u otro tipo de trámites administrativos, servicios de asesoramiento al socio sobre temas agrarios, o bien intentan procesos de concentración con otras sociedades cooperativas.

Por este motivo, se ven en la necesidad de contratar a un agente profesional con una cualificación y unos conocimientos especializados, que realice la tarea comprometida. Pues para la sociedad cooperativa es más fácil, económico y ágil concentrar toda la información en un único punto, para tomar una decisión, evitando la lentitud e inercia del consejo rector o de la asamblea general, dependiendo del caso, en la adopción de respuestas a cambios del entorno, por tanto, el directivo se presenta como una pieza clave de la organización.

Para el directivo profesional es importante trabajar ejerciendo la dirección de una sociedad de empresarios democráticos, en donde hay que conseguir que ganen más de lo que ganarían si no dispusieran de ese o esos profesionales. Pero ante todo, el directivo de una sociedad cooperativa ha de lograr que la democracia funcione, para lo cual ha de actuar eficientemente en la cúspide de la pirámide jerárquica. Procurando armonizar los intereses en conflicto de los distintos individuos que intervienen en los intercambios, y evitando negociaciones conflictivas y difíciles entre agentes independientes. De esta manera, el papel de la dirección debe ser el asegurar la coordinación efectiva de las decisiones individuales, facilitando que los individuos orienten sus esfuerzos e intereses hacia la consecución de los objetivos de la organización.

De todas formas, la dirección profesional de la sociedad cooperativa ha de ser como la de cualquier otra forma organizativa:

tratando de conseguir que cada persona involucrada haga lo que tiene que hacer. Es decir, la dirección debe llevarse a cabo por directivos competitivos y profesionales de la dirección que sean capaces de obtener buenos resultados económico-financieros, con algunos requerimientos añadidos ya señalados anteriormente, debido a las características intrínsecas de la sociedad cooperativa.

En palabras del profesor García-Gutiérrez (1993a), el directivo profesional en la sociedad cooperativa es un instrumento con conocimientos y capacidad suficiente para realizar sus funciones; asimismo, debe tener una motivación no económica, ni de prestigio, sino ideológica con relación al movimiento cooperativo y a la filosofía de la cooperación; fundando una dirección participativa, no autoritaria, y accesible a los demás órganos técnicos y sociales. Por tanto, el directivo de una sociedad cooperativa ha de poseer, entre otras, las características de todos los tipos de personas: ser creador en el sentido de empresario, ser administrador, y ser docente de los socios discentes.

El problema existente en la contratación de un directivo profesional ajeno a la organización se encuentra en la discrecionalidad con la que éste puede actuar, al tener unos objetivos particulares desde el momento que entra a formar parte de la organización, que pueden o no coincidir con los de los socios y en el caso de que estos no coincidan, afecta su comportamiento al objetivo de los socios. Dando lugar a que la maximización del beneficio pueda ser sustituida por objetivos más próximos a los de los directivos, como son el crecimiento de la organización, o la generación de recursos suficientes para asegurar la independencia de la empresa.

En este sentido, siempre se ha de tener en cuenta, que la función de utilidad del directivo tiene componentes monetarios y no monetarios, como promoción, autonomía, prestigio y libertad para asignar recursos (Williamson, 1979: 8), además de la propia seguridad o permanencia en la dirección. A los directivos, les preocupa en ocasiones, más la imagen financiera de la sociedad (optando por la inversión, con una inclinación hacia la capitalización de los beneficios y primando la autofinanciación), que los intereses de los socios. De esta forma, se ha de procurar que obtengan unas rentas justas y competitivas por su trabajo, para evitar la salida de los mismos de la sociedad; procurándoles la posibilidad de lograr una realización profesional, para evitar así que los profesionales tomen experiencia y se marchen a la empresa capitalista. Por tanto, es necesario tener una cierta visión de futuro, para no agotar las adquisiciones de personas, dada la dificultad para la formación de un buen equipo en las condiciones de mercado actuales.

8.3.- Delegación de autoridad en el gestor profesional

Un punto clave, como ya se ha comentado, para el desarrollo de la almazara cooperativa, es la profesionalización de su gestión. La aparición del directivo profesional al frente de la gestión de la sociedad cooperativa, se debe a la necesidad creciente de conocimientos especializados y complejos en el funcionamiento de una empresa. Este individuo es necesario para llevar la gestión de la organización con éxito, lo cual va a requerir delegar responsabilidad, en el directivo profesional contratado para tal fin, debiendo ser este un profesional autónomo en la fijación de los planes de actuación para conseguir los objetivos previamente fijados por los socios, surgiendo de esta forma la disociación entre propiedad y gestión, que propicia la aparición de la relación de agencia en la organización.

De esta manera, se produce en el seno de la organización una separación de la propiedad y el control, que puede explicarse como forma eficiente de organización económica desde la perspectiva del conjunto de contratos (Fama, 1980). Asimismo, Berle y Means (1932), al analizar los riesgos inherentes a dicha separación, argumentan que los socios prefieren el reparto de los resultados, mientras que los directivos optan por el mantenimiento de los mismos en la empresa, debido a las siguientes razones:

- El poder de los directivos va a depender de los recursos que estos puedan controlar internamente (Jensen, 1986). Si la organización es de grandes dimensiones, el directivo tiene mayor importancia entre sus compañeros de profesión al estar al frente de una empresa con cierto poder de mercado.

- La diversificación de actividades dentro de la empresa permite incrementar la especificidad de los puestos directivos. Es decir, al tener que realizar un mayor número de actividades, o al incorporar servicios adicionales para los socios, se necesita también un mayor número de trabajadores con lo que el poder del directivo aumenta, al tener bajo su responsabilidad a un mayor número de personas.

- Los socios van a ser capaces de diversificar sus inversiones a bajo coste, mientras que los directivos no pueden conseguirlo. Los socios en la mayoría de las ocasiones complementan la renta del olivar con otras que proceden de otros cultivos, caso de las almazaras cooperativas de la provincia de Huelva, que combinan el cultivo del olivar, con la vid, la fresa y el cereal; o rentas de otro tipo de trabajo, caso de una almazara cooperativa de la provincia de Granada, cuyos socios trabajan la mayoría en un polígono industrial próximo a la

localidad, con lo que el riesgo que asumen disminuye al poseer más de una fuente de renta. Sin embargo, el directivo suele trabajar a tiempo completo en la sociedad cooperativa y a no ser que sea propietario de una explotación o tenga otro tipo de negocio, no explotado de forma directa por él mismo (como consecuencia de pasar toda su jornada laboral en la sociedad cooperativa), no tiene posibilidades de diversificar riesgos. Sólo existen algunos casos, en la provincia de Sevilla, y en la provincia de Huelva, en los que el directivo es a la vez socio de la sociedad cooperativa, con lo que este individuo tiene sus inversiones más concentradas aún.

- La distribución de los resultados de la empresa entre los socios, obliga al directivo a someterse al control del mercado de capitales, cuando se necesite financiación (Easterbrook, 1984; Jensen, 1986) para la organización. En el momento que se necesite realizar una determinada inversión en la almazara cooperativa, y se requiera la petición de fondos a una entidad financiera, ésta, lo primero que va a solicitar son determinadas cifras que le permitan observar las características de la organización y, en especial, los fondos propios y las reservas que posee, mientras mayores sean las mismas, menores serán los impedimentos para lograr la financiación y menor será el coste de la misma. Por lo que al directivo le interesa repartir menos beneficios entre los socios e incrementar la cifra de fondos propios, para poder realizar las inversiones que estime oportunas en la organización.

Pero para que esta separación de la propiedad y el control sea eficiente, el socio debería delegar en los encargados de realizar la gestión de la sociedad cooperativa determinadas funciones, las cuales tendrían que ser realizadas por él mismo en el caso de que ejerciera su actividad directamente en el mercado de forma individual. En las

sociedades en que existe la figura del directivo profesional éste es identificado por los socios como la persona encargada de llevar la gestión, sin embargo, en las almazaras cooperativas que no existe esta figura, las funciones son asumidas por el presidente o por el administrativo de la organización.

De esta manera, desde el momento en el que el socio tiene que delegar determinadas funciones en otras personas, aparece el conflicto de poder entre las partes, no pudiendo decidir el socio de forma individual, al tener que escuchar las opiniones de los demás y llegar a un consenso entre todos. Así, esta delegación debe reportar ventajas económicas y organizativas al socio, que compensen la pérdida de autonomía que sufre el mismo y que además sean una fuente de atracción para la incorporación de nuevos socios.

Por tanto, para incrementar la eficiencia de la empresa a través de una especialización de funciones, es necesario que exista una verdadera delegación de autoridad de los socios en el consejo rector y de éste en el directivo profesional, para que la persona que reciba esta autoridad pueda actuar con cierto grado de autonomía logrando así, alcanzar el éxito de la sociedad cooperativa almazarera.

Pero entre las almazaras cooperativas estudiadas en las que existe un directivo profesional sólo se da una verdadera delegación de poder en ciertos casos. En el resto no aparece esa verdadera delegación de poder sobre estas personas por parte del consejo rector, y sobre todo por parte de la figura del presidente, que ejerce sobre dicho directivo un control riguroso y pormenorizado en el día a día, sin dejarle tomar ninguna decisión por sí solo, sino se ha consultado antes al presidente.

Este comportamiento lo describe un directivo profesional de una de las almazaras cooperativas:

“Yo opino sobre todo, se me pide mucho mi opinión las cosas como son, pero no me gusta tomar ninguna decisión, en absoluto, sin que lo sepa el presidente, no tomo ninguna por libre albedrío, mañana hay que decir, pues mira tú en lugar de venirte a las nueve, vente a las ocho porque hay que hacer esto y hay que hacer lo otro, o vamos a contratar mañana que empezamos el lunes 16, venga el lunes hace falta aquí el basculista, este, el otro..., yo en lugar de tomar esa decisión directamente, inmediatamente llamo al presidente, P. que le parece a usted que hagamos, esto, lo otro, sí, sí perfecto, ahora a mí no me gusta tomar ninguna decisión sin consultarlo, en plan amigable decirle que le parece que esto que lo otro” (E52).

Este comportamiento del presidente puede ser debido a la falta de información de los socios sobre el contenido y la necesidad de la función directiva desarrollada por estas personas con unos conocimientos específicos sobre la actividad a realizar o a que exista una mayor confianza de los socios en la actuación del presidente. De esta forma, el directivo de la sociedad cooperativa al ver limitada su capacidad de actuación, no puede realizar una verdadera gestión empresarial, no consiguiendo así unos resultados óptimos, ni que la sociedad cooperativa se convierta en una organización competitiva.

Sin embargo, también se puede observar el comportamiento contrario, es decir, aquel directivo que tiene capacidad para llevar a cabo su labor y trata de convencer por todos los medios al presidente o al consejo rector de la conveniencia de las acciones a emprender, en este caso la delegación es muy amplia con poca supervisión:

“Yo rindo cuentas al presidente diariamente, él viene casi todos los días y luego al consejo, lo que pasa es que viene todos los días pero

muy poco tiempo, 10 minutos, entonces la verdad es que no puede estar conectado ni puede llevar al día todos los asuntos y todos los problemas que haya, no le doy cuentas, sino más que nada le cuento el problema gordo y el dice bueno pues hazlo, o solúcnalo porque también le doy la solución, más o menos llevo yo el funcionamiento” (E37).

Por otra parte, en las almazaras cooperativas de la provincia de Málaga y Sevilla estudiadas no se ha encontrado este problema, allí la profesionalización de la gestión está completamente asumida, se viene realizando ya desde hace un cierto tiempo y cada miembro de la organización desempeña su puesto sin interferir en el trabajo de los demás.

Hay que tener en cuenta que para un directivo tienen importancia los motivos de naturaleza meramente económica, como el mantener un elevado nivel de riqueza, alcanzar una cierta calidad de vida, o asegurar la estabilidad económica de los socios. Mientras que para los socios es importante tener la posibilidad de realizarse y controlar su propio destino con un grado elevado de autonomía, perpetuando en el tiempo una determinada cultura y unos determinados valores. Por tanto, la incorporación de directivos ajenos a la sociedad puede ser válida para conseguir los fines del directivo, pero no los de los socios. De esta forma, el socio prefiere delegar la gestión en algún miembro de la sociedad cooperativa, o en el mismo consejo rector, que está formado por líderes de confianza dentro del entorno de la almazara cooperativa, pero que no son profesionales de la gestión, aunque en el futuro pueden llegar a adquirir dichos conocimientos, a través de la experiencia y de un proceso de aprendizaje.

Además, en la actualidad, en las almazaras cooperativas los miembros del consejo rector no reciben ninguna remuneración económica, tan solo en algunas ocasiones les son satisfechos unos

determinados gastos de representación, por lo que esta opción es vista como válida desde el punto de vista de los socios por el escaso coste que les supone que estos individuos realicen la gestión de la organización. De esta manera, los socios pueden basar la actividad de control de la gestión de la almazara cooperativa, en el conocimiento mutuo y la alineación de intereses entre las partes. La ausencia de directivos profesionales ajenos a la organización, en el caso de que la gestión sea delegada en el consejo rector, es motivo para que exista una escasa presencia del sector en las siguientes fases de la cadena agroalimentaria.

Como se ha puesto de manifiesto con anterioridad la no delegación de capacidad de gestión en el directivo por parte del consejo rector, es debida a que los objetivos propios de éste, que pondrá todo su interés en centrar los recursos en el crecimiento de la sociedad cooperativa, para asegurarse su puesto de trabajo; pueden no coincidir con los objetivos de los socios, que desean obtener la máxima rentabilidad de su inversión. En este sentido, el grado de delegación de capacidad de decisión por parte del consejo rector, estará en función de la coincidencia entre los objetivos de éstos con los de las personas que tienen la capacidad para ejercer la dirección de la organización, los cuales son medidos por los socios en función del grado de conocimiento que tengan del directivo y la confianza que depositen en él. El riesgo de que alguna de las partes incurra en comportamientos oportunistas será más pequeño cuanto mayor sea la coincidencia de objetivos.

Además, la actitud del consejo rector suele ser contraria a la alteración brusca de los valores y principios que orientan el comportamiento y la acción en la sociedad cooperativa, dicha alteración podría hacer difícil la gestión pudiendo suponer una

amenaza en la supervivencia de la sociedad, por lo que en muchos casos, como hemos podido comprobar, a través de los discursos obtenidos, se prefiere delegar la gestión en algún socio o en algún trabajador preparado al efecto o con posibilidades de formación en un futuro próximo, para no alterar así los principios y valores cooperativos con la contratación de una persona ajena a la organización.

De esta manera, la incorporación a los puestos directivos de empleados de la sociedad, que han estado desarrollando su labor en la misma, durante un cierto período de tiempo, es una de las soluciones que se acepta como válida en muchas almazaras cooperativas. Estas personas son conocidas del consejo rector el cual tiene depositada su confianza en ellos y además, tienen una experiencia en la organización y un conocimiento detallado y profundo de la misma, junto con un grado de adhesión al proyecto empresarial grande.

El problema surge porque en la mayoría de las ocasiones estas personas no están preparadas para ocupar puestos directivos, necesitando de formación adicional en determinadas áreas de conocimiento. Estas personas están orientadas a la mejora del proceso productivo por la experiencia que tienen acumulada y no hacia el mercado. Este es el caso de los directivos de las almazaras cooperativas de la provincia de Huelva, uno de la provincia de Córdoba y otro de Jaén, que entraron en las almazaras cooperativas respectivas como trabajadores de fábrica fijos discontinuos o llevando la contabilidad de la empresa y que llegado el momento de jubilación de la persona que estaba realizando las labores de dirección, el consejo rector les confió esta responsabilidad, que fue asumida por la formación que les había proporcionado la experiencia del tiempo que llevaban trabajando para la organización, además, eran conocidos por los socios, con lo que estos tenían depositada en ellos su confianza y

no vieron negativa la incorporación de estas personas, a la dirección de la organización. Así, podemos observar que en estos casos la única formación requerida para ocuparse de la dirección de la almazara cooperativa han sido los conocimientos adquiridos durante el periodo de tiempo que se ha estado trabajando en la organización, necesitando estas personas de unos conocimientos específicos para resolver ciertas cuestiones relacionadas con las características del mercado en el que van a desarrollar su actividad y conocimientos sobre administración de empresas.

Por último, en el caso de que se confíe la gestión al consejo rector se pueden plantear también conflictos de intereses entre los socios, pues la composición de dicho consejo se hace atendiendo a unos parámetros que pueden ser distintos en función de la almazara cooperativa que se trate, como ya quedó de manifiesto en el capítulo sexto de este trabajo, sin tener en cuenta que en la masa social existen diferentes individuos con distinta preferencia a asumir riesgos².

8.4.- Relación de agencia en la profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza

A lo largo de este trabajo, se han analizado los fundamentos que han de ser la base del problema a estudiar. Una vez tratadas las cuestiones fundamentales referidas a la sociedad cooperativa, en especial a la almazarera, y establecidas las bases del marco teórico y analítico que ha de servirnos para encuadrar el problema, se lo aplicaremos al análisis del problema de la profesionalización en la sociedad cooperativa almazarera.

² Los empresarios con explotaciones mayores y que aportan una mayor producción a la sociedad cooperativa son, quizá, más reacios a asumir un mayor riesgo que los socios que tienen explotaciones pequeñas, que, tienen preferencias e intereses diferentes.

Entre las razones fundamentales que nos inducen a considerar la posibilidad de que el proceso de transición hacia una gestión profesional pueda ser contemplado desde la Teoría de la Agencia, se encuentra la similitud existente entre los problemas derivados de la separación entre propiedad y control que se han estudiado con profundidad desde la perspectiva de agencia, así como la profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera. Aunque, sin lugar a dudas, existen aspectos diferenciales en las almazaras cooperativas, que dotan a la situación de características especiales, consideramos que ello no es óbice para poder examinarla desde un enfoque de agencia.

El objetivo fundamental de este trabajo consiste en analizar si la literatura sobre la cuestión, y la propia realidad, captada a través del examen de diferentes casos de almazaras cooperativas andaluzas, ofrecen evidencias suficientes para poder afirmar la existencia de los problemas que hemos planteado. En un primer momento, a través del análisis de la literatura sobre sociedades cooperativas y sobre agencia, se ha intentado observar si los roles asumidos por los directivos y los socios en la transición a la gestión profesional responden a la conducta general del principal y el agente en la relación de agencia. Para en un segundo momento, examinar diferentes casos de sociedades cooperativas, que han dado ya este paso o están en proceso de ello, con el fin de descubrir si en el proceso pueden existir síntomas que sugieran la presencia de los problemas de agencia que pretendemos identificar.

Para sentar las bases de la aplicabilidad del enfoque de agencia al problema de estudio, se debe comenzar asimilando los papeles de los individuos que intervienen en la profesionalización de la almazara

cooperativa con las figuras que se relacionan en el problema de agencia. Se ha definido con anterioridad al principal como el individuo que delega una determinada función en otro sujeto, el agente, que la desempeña en lugar del primero. Estas figuras se pueden reconocer con facilidad, al asimilar la del principal con la de los socios que representados en el consejo rector venían desempeñando funciones directivas, y la del agente con aquel individuo, que puede o no ser socio de la sociedad cooperativa, en el que los socios depositan su confianza, delegando en él algunas de las funciones que venía asumiendo el consejo rector. Se ha de tener en cuenta que la relación de agencia se puede invertir intercambiándose los papeles el principal y el agente.

Además, la relación existente entre estas dos partes se debe materializar en la existencia de un contrato, normalmente explícito, que regula el comportamiento de cada una de las partes respecto a la otra, y establece las contraprestaciones que recibirá cada parte en función de su conducta dentro de la relación. Por la propia naturaleza del trabajo directivo, el contrato que vincula a las dos partes no puede ser completo, dada la imposibilidad de explicitar completamente las tareas que habrán de ser asumidas por el directivo profesional, o los resultados que se esperan de su gestión, puesto que éstos, se han de ver afectados por la incertidumbre que genera la influencia de factores ajenos a la propia relación.

Con este marco de referencia, podemos analizar la posible presencia de asimetrías de información y de conflictos de intereses entre las dos partes de la relación. La presencia de estas dos circunstancias es la que configura un ambiente idóneo para que se presente la posibilidad de que alguna de las partes lleve a cabo comportamientos oportunistas en perjuicio de la otra, lo que, en una

situación como la descrita, implica la aparición de una relación de agencia.

De esta manera, la primera cuestión que debemos plantearnos es si en la relación que surge entre los socios de la almazara cooperativa y el directivo en el que se delega la administración de su negocio, existen asimetrías de información, que permitan a alguna de las partes embarcarse en conductas que persigan su propio interés. En una primera aproximación, parece que las características intrínsecas de la sociedad cooperativa almazarera pueden limitar en parte la presencia de asimetrías informativas. En la mayoría de los casos estudiados, son empresas de pequeña dimensión, por lo que tienen un menor grado de complejidad, existe un elevado grado de conocimiento mutuo entre los socios y de estos con el directivo en cuestión, a todo lo anterior hay que añadir la experiencia que algunos socios poseen, como consecuencia de haber pertenecido en alguna ocasión al consejo rector, y desempeñado las labores de dirección de la empresa durante un periodo más o menos prolongado, por lo que todos estos factores nos inducen a pensar que la presencia de asimetrías de información no debe ser demasiado amplia.

Sin embargo, se ha de tener en cuenta que los procesos de transición hacia la profesionalización no surgen por sí solos sino motivados por la existencia previa de algún cambio que, independientemente de cual sea su naturaleza, convierte la introducción de una gestión profesionalizada en una necesidad perentoria. En definitiva, el hecho de que el consejo rector delegue parte de sus funciones en personas ajenas a los socios, en la mayoría de los casos se debe, como se ha puesto de manifiesto con anterioridad, a que las circunstancias de la almazara cooperativa superan las capacidades del consejo rector, este es el caso del

presidente de una almazara cooperativa de la provincia de Málaga que puso como condición indispensable para ocupar el puesto, que tuviera un directivo que le ayudara en los temas para los que él no estaba preparado. Si la sociedad cooperativa contrata al directivo profesional para que desempeñe tareas que el consejo rector no es capaz de llevar a cabo por sí mismo, y si la naturaleza de estas funciones hace que sea complejo supervisar su desarrollo, por ser desconocidas para los socios, o comprobar si se ejercen en defensa de los intereses del propietario, entonces sí existe la posibilidad de que se presenten asimetrías de información en la organización.

Otra de las cuestiones de relevancia es observar la existencia de algún tipo de conflicto de interés entre las figuras del directivo profesional y del consejo rector. En este caso las características específicas de la sociedad cooperativa podrían limitar la ocurrencia de este fenómeno. Uno de los aspectos definitorios de la sociedad cooperativa es la existencia de una cultura cooperativa asumida por todos sus miembros, esto debería ser así en teoría pero en la práctica hemos encontrado que los socios persiguen intereses individuales, que son ajenos a la cultura cooperativa. Aun así, estos condicionantes implican necesariamente que se produzca un cierto alineamiento entre los objetivos de todas las partes implicadas en la organización, mitigando el conflicto en el interior de esta.

Sin embargo, hemos de destacar el hecho de que la transición hacia la profesionalización implica la ocurrencia de un proceso de cambio en el interior de la sociedad cooperativa. Por lo que en algunos casos, los propios valores que venían configurando la cultura empresarial deben ser modificados por otros que faciliten una administración más sistemática de la empresa. Además, la posible incorporación de personas ajenas a la organización cooperativa, que

no tienen porque tener estos valores culturales interiorizados, nos puede llevar a pensar que las características de la sociedad cooperativa que limitaban la existencia de objetivos divergentes entre las partes, se pueden ver anuladas. Ante esta situación, la diversidad de las funciones de utilidad del directivo profesional y de los socios es consecuencia de la diversidad de objetivos que las distintas partes persiguen.

El problema de agencia analizado se puede dividir en tres subproblemas relacionados con los tres tipos clásicos de problemas de agencia: el riesgo moral, la selección adversa y la señalización.

8.4.1.- El problema del riesgo moral en las relaciones entre el consejo rector y el directivo profesional en la almazara cooperativa

En primer lugar se pueden identificar comportamientos oportunistas entre el consejo rector y el directivo profesional, una vez que este se ha incorporado a su puesto de trabajo en la organización (riesgo moral). Esta posibilidad se deriva de la existencia en la relación de un entorno que puede ser proclive a que el agente pueda emprender conductas de tipo oportunista. La aparición de este problema tiene su raíz en la delegación de la toma de decisiones sobre el directivo, dando lugar a la aparición de una divergencia de intereses entre los socios cooperativistas (principales de la relación de agencia) y el profesional contratado (agente), apareciendo la necesidad de utilizar mecanismos apropiados para conseguir un equilibrio entre los objetivos en conflicto.

Pues, al ceder capacidad de iniciativa al agente, el principal no puede supervisar ni vigilar sus acciones de forma cercana, debido al

funcionamiento de la sociedad, a la falta de conocimiento sobre la actividad desarrollada por el directivo profesional y a la actividad agrícola³ en sí misma; con la posible aparición de comportamientos oportunistas entre el consejo rector y el directivo profesional, una vez que este último se ha incorporado a su puesto de trabajo dentro de la empresa.

Se desconoce, por parte del socio, la cantidad y calidad de esfuerzo que realiza el directivo, la cual solo es conocida por él mismo, es decir, por el profesional empleado. Teniendo el consejo rector (principal) que incurrir en costes elevados para supervisar al empleado, o confiar en que este no va a actuar con oportunismo incumpliendo los compromisos adquiridos. De esta forma, la asimetría informativa es posterior al acuerdo realizado entre las partes. En los casos estudiados la confianza en el directivo profesional contratado por la almazara cooperativa es absoluta por parte de los socios, al haber comprobado estos, con la experiencia del día a día, que es una persona cercana con la que se pueden intercambiar ideas y que les soluciona sus problemas de forma rápida.

Por otra parte, en ocasiones el directivo puede no ofrecer a los miembros de la sociedad información clara ya sea porque no le interese mostrar cual está siendo su actuación, o porque los socios no entiendan la información proporcionada por el directivo profesional, por su falta de conocimientos específicos sobre el tema. En estas ocasiones si el directivo no cambia de lenguaje o explica los datos aportados de forma más detallada no les sirven a los socios para evaluar la eficacia del mismo pues no entienden su actuación. Esta es

³ La relación más o menos periódica con la sociedad cooperativa estará en función de la distancia de las explotaciones de los socios al núcleo urbano donde se encuentre la sociedad cooperativa, de la posibilidad de transporte y el coste que le suponga al socio estar en contacto con la sociedad.

una de las razones que en muchos casos ayuda a fortalecer las posiciones de los socios en contra de la contratación de un directivo profesional, pues los socios alegan que no se van a poder controlar los beneficios que la contratación de esta persona aporta a la almazara cooperativa, por falta de explicación detallada de la misma para los socios.

También, se puede observar la existencia de un problema de riesgo moral, posterior a la formalización de la relación entre propietario y gestor, que tienen origen, específicamente, en la insatisfacción del directivo, que ve defraudadas muchas de las expectativas que le impulsaron a incorporarse a una empresa de este tipo, dicho problema resulta difícil de resolver, por la escasa capacidad de actuación del directivo. Esta insatisfacción del directivo puede estar motivada porque él mismo puede buscar en la organización algo más que un mero instrumento de vida. El directivo quiere aportar alguno de los conocimientos que posee para la mejora de la sociedad, sentirse motor del cambio y del progreso de la organización. Todas estas son actuaciones bastante complicadas en el seno de una almazara cooperativa.

8.4.2.- El problema de la selección adversa en las relaciones entre el consejo rector y el directivo profesional en la almazara cooperativa

En segundo lugar la elección realizada por el consejo rector, en el momento de seleccionar a un individuo concreto para ocupar un cargo de responsabilidad dentro de la empresa, puede no ser la más correcta, debido a la falta de aptitud de la persona contratada, pues solamente ella misma conoce a priori sus características personales. En este caso, es de lógica pensar que si las sociedades cooperativas

incorporan a directivos ajenos con el fin de dotarse de habilidades que no poseen, su situación no es la más adecuada para valorar si los candidatos a ocupar el puesto poseen realmente las citadas habilidades.

Entre los procesos de selección seguidos en las almazaras cooperativas estudiadas para contratar a un directivo profesional, hay que destacar uno en la provincia de Sevilla y otro en la provincia de Jaén, dichos procesos fueron dejados en manos de una empresa de selección externa a la organización, realizando los miembros del consejo rector de la almazara cooperativa el último paso de la selección que fue la entrevista personal a los candidatos que habían quedado después de las pruebas sucesivas a las que fueron sometidos. En otras almazaras cooperativas, para ocupar este puesto se prefirió designar a uno de los trabajadores que ya existían con anterioridad en la organización, realizando otras funciones. En el resto de las almazaras cooperativas estudiadas que tienen directivo profesional el proceso se realizó de forma arbitraria, eligiendo a aquella persona en la que el presidente, en representación del consejo rector, tenía mayor confianza, para de esta manera además, evitar conflictos con el directivo contratado, pues al ser de confianza el presidente y el consejo rector tienen influencia directa sobre el mismo.

Como se ha podido observar anteriormente en las almazaras cooperativas estudiadas existen dos métodos de selección para elegir al directivo profesional, uno dejando la evaluación de los candidatos en manos de una empresa externa, que al final presentará tres o cuatro candidatos para que la entrevista personal la realice la propia almazara cooperativa; y otro, contratando a una persona por el conocimiento personal que de ella se tenga, ya sea por lazos de amistad con algún miembro del consejo rector, o porque lleve en la organización un cierto

tiempo prestando sus servicios y ya sea conocida de todos. En el primer caso se realiza una selección en función de los conocimientos específicos de la persona, mientras que en el segundo, en función del grado de conocimiento y confianza que se tenga sobre la misma.

Se debe poner de manifiesto que bajo la perspectiva de la teoría de agencia, el consejo rector puede estar a merced de los directivos, que supuestamente conocen su verdadera capacidad cuando solicitan un trabajo, pero ignora el hecho de que los solicitantes pueden no saber lo que se requiere en el nuevo puesto de trabajo, y así no saber si son competentes o no hasta que lleven un tiempo en la organización realizando las funciones para las que fueron contratados.

El consejo rector, principal de la relación, como ya quedó de manifiesto con anterioridad, no posee conocimientos técnicos específicos para evaluar el esfuerzo del directivo profesional, el cual está proporcionando servicios intangibles a los socios sin conocimientos especializados sobre los mismos. En este caso, nos encontramos con una asimetría en el conocimiento, que difiere de la asimetría en la información, pues no conocer como un agente hace el trabajo es diferente de no conocer que es lo que el agente hace en su trabajo. Por lo que en este caso, el directivo profesional es el que está favorecido con el poder de la asimetría.

Por tanto, la delegación de poder de decisión solo será beneficiosa si el directivo sobre quien se delega posee una capacidad superior al consejo rector para realizar determinadas funciones, dicha capacidad no puede ser prevista ex-ante. En los casos estudiados el consejo rector ha ido descubriendo si el directivo profesional valía o no para desempeñar el puesto, a través de la experiencia del día a día en la almazara cooperativa, observando como desarrollaba su labor y si

esta satisfacía las necesidades de los socios. En el caso de que el consejo rector compruebe que se han equivocado en el proceso de selección del directivo y que el mismo no es válido para llevar a cabo la defensa de sus intereses, la única solución que existe es rescindir el contrato con él y buscar a otra persona para llevar a cabo esta labor.

Esta situación descrita se ajusta a lo que en la literatura sobre agencia se denomina problema de selección adversa, por tanto, se puede identificar un problema de selección adversa en la elección de directivos por el consejo rector de las sociedades cooperativas que atraviesan la etapa de transición hacia la profesionalización.

8.4.3.- El problema del señalamiento en las relaciones entre el consejo rector y el directivo profesional en la almazara cooperativa

En tercer lugar, desde el exterior de la sociedad cooperativa, se suele tener la idea de que la mejor alternativa para introducir pautas más profesionales en la gestión pasa por incorporar a directivos ajenos que estén dotados de las habilidades precisas, y sean capaces de dar un cambio de rumbo en la forma de administrar la sociedad. Pero en la mayoría de las ocasiones, el consejo rector no quiere delegar autoridad en el directivo ajeno a la sociedad cooperativa, por la falta de confianza sobre el profesional externo, que puede utilizar los derechos delegados en beneficio propio perjudicando al resto de los socios; al ser difícil de distinguir entre un directivo capaz de trabajar con espíritu cooperativo, de aquel que tiene criterios de empresa capitalista.

Por lo que en ocasiones para posibilitar la simplificación del problema acaecido como consecuencia de la dificultad existente en la discriminación entre los candidatos para ocupar los puestos directivos,

se pueden emplear determinadas indicaciones, que emiten los directivos, con las que pretenden llamar la atención del consejo rector sobre su capacidad para llevar a cabo la gestión de la sociedad, como son: el conocimiento de la localidad, la experiencia acumulada si se ha trabajado con anterioridad en una almazara cooperativa, los estudios realizados, el vínculo familiar o de amistad con algún miembro del consejo rector, etc. En la medida en que estas señales no impliquen necesariamente la posesión de las características buscadas en el directivo, nos encontraremos ante un problema de señalamiento en la elección de directivos por el consejo rector de las sociedades cooperativas que atraviesan la etapa de transición hacia la profesionalización.

De todas formas, el individuo tendrá interés en revelar la información privada que dispone si obtiene más utilidad al revelarla que con el secreto de la misma, es decir, si consigue mayores ventajas para su persona ya sean desde el punto de vista económico o social. Por tanto, el directivo solo se señalará si gana algo con ello, y si la utilidad obtenida cuando la información es pública es superior a la que obtendría si la información continuara siendo privada (Macho y Pérez, 1994).

Así, la comunicación en el seno de la organización, tendrá más valor desde el momento en que el directivo tenga preferencias directas en la sociedad, es decir, su interés personal esté ligado a la evolución de la sociedad, ya sea porque tenga inversiones personales en la misma, o dependa su puesto de trabajo de la continuidad de la sociedad. En el primero de los casos, nos encontramos con un directivo profesional que tiene todo su riesgo concentrado, pues además de trabajar en la almazara cooperativa es socio de ésta, por tanto, sus dos fuentes principales de renta dependen del futuro de la misma

organización. Este es el caso de almazaras cooperativas de la provincia de Sevilla, Huelva y Jaén. El segundo de los casos, representa un directivo que trabaja en la organización sin ser socio de la misma, pero su fuente de renta principal sigue estando en la almazara cooperativa, por ello el interés que puede tener en realizar una comunicación rápida y eficaz entre todos los miembros de la organización. Caso del resto de las almazaras cooperativas del estudio que tienen un directivo.

Uno de los aspectos discutidos con los miembros entrevistados de las almazaras cooperativas estudiadas, era si preferían que los trabajadores de la organización fueran socios o personas ajenas a la misma. Entre los individuos que contestaron que preferirían a un socio se encuentran casos en la provincia de Granada, Sevilla y Jaén, justificando dicha decisión con razones como que los socios se van a preocupar más por una organización en la que están involucrados sus intereses y de la que depende una parte importante de su renta. Por otra parte, algunos individuos entrevistados de las provincias de Córdoba y Huelva, nos manifestaron que al ser toda la localidad miembro de la almazara cooperativa y al exigir a los trabajadores de la misma que conocieran la zona en la que iban a desarrollar su labor, era bastante difícil encontrar individuos ajenos a la organización, para desempeñar labores en la misma, por lo que les era indiferente a los entrevistados que los trabajadores de su sociedad cooperativa fueran socios o no.

Sin embargo, los miembros de almazaras cooperativas de la provincia de Córdoba, Sevilla, Granada, Málaga y Jaén, pusieron de manifiesto su interés en que los trabajadores de la organización fueran ajenos a la misma, para evitar tratos de favor en su relación con el resto de los socios, y no mezclar intereses de socios con intereses de

trabajadores. En el resto de las almazaras cooperativas estudiadas se nos manifestó que era indiferente si el trabajador era socio o no para su contratación, buscándose únicamente la capacidad de éste para realizar su labor adecuadamente. Es de destacar el hecho de que aquellos trabajadores que no son socios, sí tienen la posibilidad de beneficiarse de los servicios adicionales de la almazara cooperativa en la que presten su trabajo, como puede ser la sección de crédito, servicios de asesoría, etc.

Por último, hay que señalar que en algunas ocasiones, al directivo no le interesa comportarse de manera oportunista, aunque los conocimientos de su principal sean insuficientes para evaluarle, pues si su comportamiento es hecho público puede ver dañada su reputación, entre sus compañeros de profesión (Sharma, 1997), lo que en ningún caso beneficiaría sus propios intereses. De todas formas la efectividad del control ejercido por los compañeros de profesión, independientemente de la actividad de cada cual, depende de la existencia de un código de conducta y de trabajo estándares claros.

8.5.- La profesionalización de la sociedad cooperativa y el problema de agencia

Siguiendo las indicaciones de Dyer (1989), en uno de sus trabajos sobre empresa familiar, aplicando su modelo al proceso de profesionalización de la sociedad cooperativa, éste, como ya se ha empezado a poner de manifiesto con anterioridad, se puede producir de tres diferentes maneras:

a/ elegir a profesionales de la dirección en el mercado de trabajo externo a la empresa, esta es una alternativa permanente para todas las empresas, aunque en la sociedad cooperativa puede crear

tensiones dentro de la organización, al introducir nuevos valores y comportamientos;

b/ profesionalizar a los empleados de la empresa que ocupan puestos de trabajo no directivos, esta posibilidad consiste en dar a los empleados no socios un entrenamiento adecuado y habilidades que puedan llegar a desarrollar cuando la empresa los necesite en puestos directivos;

c/ profesionalizar a alguno de los socios, siendo esta una alternativa específica de la sociedad cooperativa, que puede permitir la continuidad de los valores cooperativos y de su enfoque estratégico.

A partir de esta base, hay que reconocer que las diferentes posibilidades existentes conllevan distintos grados de brusquedad en el cambio, y como consecuencia, diferentes grados de intensidad en los posibles conflictos que se puedan plantear con este cambio. Pero ante todo la introducción en la empresa de directivos profesionales ajenos a la organización en puestos de alto nivel, da lugar a que aparezcan los conflictos más graves, debido a que las otras alternativas no implican la intervención en la profesionalización de personas ajenas al sistema de la sociedad cooperativa, sino de individuos conocidos por todos los miembros de la organización. Los valores que conforman la cultura empresarial van a servir para mitigar los conflictos en las etapas de cambio intenso, pues los directivos profesionales ajenos a la organización necesitan un tiempo para asumir como propios esos valores y, por tanto no existe, por lo menos en el mismo grado, un mecanismo amortiguador de los conflictos que se puedan plantear. Es por ello, que interesa mostrar con claridad los conflictos que pueden aparecer, en este tipo de transición hacia la gestión profesional.

Por este motivo han sido analizados en mayor profundidad los papeles que eran asumidos tanto por los directivos como por los socios, para buscar argumentos sustanciales relacionados con esta cuestión, sin que hasta el momento haya sido objeto de estudio los mecanismos que la teoría considera que se pueden emplear para mitigar la incidencia de los problemas de agencia. Estos mecanismos incluyen el diseño de dispositivos de control, que impidan el ejercicio de conductas oportunistas por parte de los agentes y el establecimiento de sistemas de remuneración ligados al desempeño, que alineen los objetivos de ambas partes.

Entre algunas de las reacciones típicas de los socios ante la intervención de su empresa por directivos externos, se encuentra con frecuencia, que los socios que forman el consejo rector se reservan la potestad de intervenir en las responsabilidades que han delegado en el directivo profesional en cualquier momento (Goffe y Scasse, 1985; Whisler, 1988), es decir, no les dejan libertad de actuación completa. Este es el caso de algunas almazaras cooperativas estudiadas, en las que aun existiendo la figura del directivo, éste no puede tomar decisiones libremente, pues tiene siempre la última palabra en todas las acciones a emprender el consejo rector.

También es normal que, a pesar de ser ellos mismos los responsables últimos de la incorporación de los nuevos directivos a la empresa, su comportamiento esté presidido por la desconfianza y el miedo a perder el control de la misma, razón principal por la que no dejan libertad de actuación total al directivo profesional, reservándose el presidente la supervisión de todas las actividades emprendidas por el directivo. Todo lo anterior demuestra que además de la renuencia de los socios a apartarse de la dirección, existe un cierto temor a que la

conducta del directivo contratado no esté orientada a la defensa de los intereses de la empresa, y por tanto, de los socios.

La motivación fundamental que impulsa a incorporarse a directivos a estas empresas, sobre todo si se encuentra en una etapa de expansión, es la posibilidad de alcanzar de forma rápida posiciones jerárquicas que, en otro tipo de empresas, solo podrían alcanzar tras largos años de carrera profesional. Una vez incorporados a la organización, su percepción de la situación de la misma se altera. Se plantean que su desarrollo profesional está limitado y que han llegado a lo alto de la pirámide jerárquica, debido a las características de la almazara cooperativa, sin que exista la posibilidad de continuar su ascenso en ninguna dirección, al no existir puestos de superior categoría.

Por otra parte, a la hora de distribuir los beneficios obtenidos con la nueva gestión, la capacidad profesional siempre queda relegada a un segundo plano en beneficio de los socios de la organización, debido a que estos no consideran al directivo con derechos para participar en los beneficios de la sociedad, considerando que el mismo ya está retribuido suficientemente con la remuneración que recibe regularmente.

Además, ejercer una labor directiva en una sociedad cooperativa sin contrariar a ninguno de los socios se puede convertir en una labor ingrata, y casi imposible. La razón no es otra que la coexistencia de diferentes tipos de socios, en función de la extensión de su explotación y diferentes actitudes ante el riesgo. También en función del hecho de que disfruten de otra fuente de renta o no, existen distintos tipos de intereses, que no se pueden satisfacer todos al mismo tiempo.

Es de destacar el hecho de que los motivos fundamentales que conducen a los directivos a integrarse en las sociedades cooperativas desaparezcan, una vez incorporados a ella, sobre todo si se producen episodios de nepotismo, por parte del presidente o algún miembro del consejo rector de la almazara cooperativa. La percepción de los límites de la carrera profesional, así como los problemas que supone la gestión diaria frente a los problemas originados por las relaciones con los socios, pueden ser dañinos, y generar un fuerte sentimiento de insatisfacción, que es la base para que se produzcan comportamientos oportunistas por parte del directivo. En el trabajo solo hemos encontrado la salida de un directivo profesional de una de las almazaras cooperativas del estudio, es el caso de Archidona en la provincia de Málaga, cuyo anterior directivo se marchó para ocupar la dirección de una sociedad cooperativa de segundo grado creada en la zona; en las demás almazaras estudiadas aún no se han producido problemas que supongan el abandono del directivo profesional de su puesto.

Una vez constatada la existencia de un problema de agencia, es importante prestar atención a la presencia de mecanismos de control y sistemas de remuneración por incentivos.

8.5.1.- Sistemas de incentivos

El establecimiento de sistemas válidos de incentivos para evitar el problema de agencia, representa un problema en la sociedad cooperativa. Por una parte, resulta complejo medir el verdadero rendimiento del trabajo de un directivo, pues además de la voluntad que él ponga en el mismo, influyen en su trabajo otros factores exógenos no controlables, y ante la imposibilidad de establecer medidas concretas, se tiene que recurrir a magnitudes relacionadas

con el desempeño global de la empresa. Pero a la hora de repartir el rendimiento global de la empresa, se choca con los intereses de los socios que se contemplan a ellos mismos, como los únicos con derecho a recibir las ganancias de la organización en función a su aportación, olvidándose de aquellos que han posibilitado dichos beneficios. En ninguno de los casos estudiados nos hemos encontrado con que el directivo tenga una participación en los beneficios de la organización en función de los rendimientos obtenidos. Los únicos beneficios de los que disfrutan los directivos son los servicios adicionales que existen en la organización para la que trabaja y de los que puede disfrutar al mismo coste que para los socios de la almazara cooperativa, así se puede beneficiar de la sección de crédito, la compra de aceite a un precio inferior al del mercado, servicios de asesoría y otros.

Otro de los incentivos que tienen los directivos a la hora de incorporarse en una organización de este tipo, ya comentado con anterioridad, es la posibilidad de alcanzar una posición alta en la pirámide jerárquica en un pequeño periodo de tiempo, además se encuentran con la no existencia de competidores en su trabajo, pues no existen otros individuos de características similares a él en niveles jerárquicos próximos que puedan suponer una amenaza a su puesto. Estas ventajas que tienen los directivos en el interior de la almazara cooperativa, se pueden ver anuladas por el inconveniente que supone la imposibilidad de continuar su ascenso en la organización, por no existir otros puestos de superior categoría en la misma y, por tanto, la carrera limitada que tiene un directivo que se incorpore en organizaciones de este tipo. Como conclusión podemos decir que existen pocos sistemas de incentivos que alineen los intereses de los directivos que dirigen las almazaras cooperativas, con los de los socios.

8.5.2.- Mecanismos de control

También hay que destacar los dispositivos de control que se pueden emplear en las sociedades cooperativas almazareras, como mecanismo de prevención del posible comportamiento oportunista de los directivos. El consejo rector, como principal de la relación contractual, va a intentar reducir la asimetría informativa, mediante el diseño de mecanismos para controlar el comportamiento oportunista del directivo, para asegurarse de que este actúa como está estipulado en su contrato, de este modo, el consejo rector va a tratar de imponer sanciones, como la no renovación de contrato, si el directivo se desvía del comportamiento esperado. De igual forma, el directivo profesional será recompensado con su permanencia en la sociedad, por emprender acciones que redunden en los beneficios obtenidos por los socios.

Entre los medios de control interno que tiene el consejo rector para observar el comportamiento del directivo se encuentran los sistemas de comunicación tanto formales como informales. Entre los formales se pueden encontrar los resultados que el directivo presenta tanto al consejo rector, como a la asamblea general, que sirven para valorar la actuación del directivo en la organización. Mientras que entre los informales se incluye la vigilancia directa que ejerce el consejo rector sobre el comportamiento del directivo en su trato diario con la organización cooperativa, en función del tiempo que los socios pasen en las instalaciones de la misma. También es de importancia, el intercambio de opiniones que existe entre los socios de la almazara cooperativa fuera de la misma lo que propicia una difusión rápida de la información entre todos los socios, controlando de este modo, el comportamiento diario del directivo.

Por otra parte, otro de los mecanismos de control que puede utilizar el socio es a través de su participación en la asamblea general, en la que a través del ejercicio de su derecho de voto, está expresando su actitud con relación a la gestión realizada por el directivo. Asimismo, el consejo rector, y la figura del presidente, se reservan el derecho a supervisar e intervenir en todas las decisiones tomadas por el directivo, teniendo éste que escuchar a dichos miembros antes de emprender cualquier acción. De tal forma, que aunque se pueden tener muchos controladores, prácticamente todos los socios, también se puede gozar de cierta independencia; siempre y cuando se procure que todos los socios, o la mayoría de ellos apoyen la forma de dirigir realizada por el directivo en cuestión. De esta manera, se pueden considerar como muy importantes el trato y el contacto personal entre los socios y el directivo.

No existen razones para pensar que la utilización de dispositivos de control externos o internos deba ser diferente en las sociedades cooperativas y en otro tipo de sociedades. Entre las características de las sociedades cooperativas se encuentra el mínimo riesgo de absorción al que están sometidas, debido a que es necesario que sea aprobado en asamblea general por la mayoría de los socios, los cuales no suelen estar de acuerdo en que otros, con los que han podido estar enemistados durante años y mantienen diferentes tipos de rivalidad dirijan su destino. Este es el caso de las dos almazaras cooperativas que existen en la capital jiennense y cuyos resultados habrían sido mejores si se unieran, pues habrían compartido tanto maquinaria e instalaciones, como recursos y habilidades complementarias, disminuyendo los costes soportados por los socios, pero las rivalidades constantes y el no querer desprenderse del poder que se ha estado disfrutando durante años hace que esto no sea posible. Por tanto, uno

de los mecanismos que podrían servir para frenar el comportamiento oportunista de los directivos, al ponerse en funcionamiento los mecanismos del mercado de control corporativo, y producirse un cambio en los directivos responsables de su deficiente funcionamiento, se puede terminar volviendo en su contra. Pues la mayor resistencia que pueden oponer las sociedades cooperativas a la actuación del mercado de control corporativo puede convertirse en un estímulo para la actuación oportunista de los directivos que se ocupan de su administración.

Por último, hay que destacar el hecho que al directivo le interesa controlarse a sí mismo, para no tener que ser destituido por parte del consejo rector de la almazara cooperativa en la que se encuentre prestando sus servicios, debido a que esto supondría un perjuicio entre sus compañeros de carrera profesional y de cara a encontrar un futuro puesto de trabajo.

Partiendo de la existencia de asimetrías informativas, que se pusieron de manifiesto en la primera parte de este capítulo, de la divergencia de intereses que se acaban de señalar, y de la dificultad para eliminarla recurriendo al establecimiento de mecanismos de control y sistemas de incentivos, se puede decir que existe un problema de agencia, que se manifiesta con posterioridad a la formalización de la relación entre socio y directivo profesional, que tiene su origen de forma específica en la insatisfacción del directivo, el cual ve defraudadas muchas de las expectativas que le impulsaron a incorporarse a una empresa de este tipo, problema este que además es difícil de resolver, por la limitada capacidad de actuación de determinados mecanismos de control externos, así como por la imposibilidad de instrumentar sistemas de remuneración por incentivos que alineen de forma adecuada los intereses de socios y gestores.

Sólo como solución se podría proponer el poner en funcionamiento un sistema de incentivos, en el cual se ligara parte de la remuneración del directivo con el cumplimiento de objetivos por este individuo, para mostrar a los socios el porque de la contratación del directivo en la organización.

8.6.- Costes de agencia

Los costes de agencia como ya se ha puesto de manifiesto con anterioridad aparecen en toda situación que implique un esfuerzo cooperativo de dos o más individuos, debido a la divergencia de intereses entre los socios y la separación entre propiedad y control. En la relación entre el consejo rector y los directivos los costes de agencia los podemos dividir en tres tipos: costes de control, costes de garantía y pérdida residual.

Estos costes se basan en la utilización de recursos que hace el consejo rector para estar seguro de que el directivo tiene el comportamiento que más conviene a sus intereses, dichos recursos consisten en el tiempo que él mismo emplea en la vigilancia y la comprobación de la actuación del directivo. También incluyen los recursos que el directivo dedica para garantizar a los socios que su comportamiento no se alejará del que ellos desean, es decir, toda la información y las explicaciones que ofrece a los mismos. Y por último, incluye las divergencias que se darán entre los resultados conseguidos y los que las circunstancias hubieran permitido conseguir si el principal (el consejo rector) hubiera podido tomar las decisiones que ha delegado en el agente (el directivo). En definitiva, los costes de agencia van a consistir en la inversión en los necesarios sistemas de control para reducir la falta de información sobre el directivo, y en los costes de

transferir riesgos al directivo, a través de los resultados basados en incentivos.

8.6.1.- Costes de control

En los costes de control incurre el consejo rector de la almazara cooperativa antes y después de la formalización del contrato con el directivo, para establecer y gestionar los sistemas de control y comportamiento de éste. A priori, para asegurarse que el directivo profesional cumple con los requisitos establecidos por los socios, e intentar que se alineen los objetivos del directivo con los de los propietarios de la organización. Mientras que a posteriori, para estar seguros que la conducta del directivo se ajusta a lo establecido en el contrato que los vincula, intentando cumplir los términos contractuales acordados.

Por ambas partes se intenta buscar una relación lo más directa posible, lo que implica un coste de control derivado del tiempo que se invierte en estos contactos. Los cuales si conllevan una apreciación positiva del directivo, será fácil la posterior vigilancia y seguimiento de éste, si por el contrario la apreciación es negativa, el consejo rector no deseará seguir adelante en el contrato del directivo profesional. De esta forma los costes de control consiguen una disminución de la pérdida residual soportada por la almazara cooperativa en el futuro.

En ocasiones, el consejo rector puede tener problemas en el ejercicio del control efectivo sobre los directivos, desde el momento en que estos tienen la oportunidad de comprometerse en la realización de determinadas actividades, cuya naturaleza es desconocida para el consejo. No obstante, el directivo siempre va a estar condicionado por las sanciones directas o recompensas de los socios, pues son ellos los

que pueden cancelar su contrato de trabajo, darle más libertad de actuación o emitir críticas sobre su desempeño. Además como se ha observado a lo largo de todo este capítulo, el margen de maniobra de los directivos analizados es muy pequeño, exceptuando algunos casos en la provincia de Málaga, Huelva y Sevilla; en el resto de los casos dependen de los socios para realizar cualquier actividad en la organización.

En la provincia de Huelva un directivo comenta, como le están dando mucha libertad para actuar, aunque no lo estime oportuno, porque siempre ha obtenido buenos resultados:

“A mí me han dado muchos poderes, demasiados, yo lo digo así, y verdaderamente actúo con libertad con mi compañero por ejemplo nos repartimos el trabajo, pero el presidente hasta ahora he tenido la suerte de que siempre me ha aconsejado, a la hora de tomar una decisión, yo por ejemplo, aunque me den toda la libertad del mundo, he tenido la suerte de poder estar relacionado con ellos, y tenemos nuestras diferencias, nos peleamos” (E36).

Por último, si el oportunismo directivo existente en la organización posibilita que las pérdidas sean menores que los costes de control que son necesarios para prevenir dicho oportunismo, al consejo rector le resulta eficiente tolerar ese oportunismo.

8.6.2.- Costes de garantía

Los costes de garantía son afrontados por el directivo, debido al interés que tiene en ofrecer al consejo rector cierta seguridad de que su comportamiento no se desviará de lo previamente pactado en el contrato, intentando afianzar su rendimiento esperado de cara a los socios.

El directivo de la almazara cooperativa, como ya se puso de manifiesto anteriormente, incurre en riesgos importantes porque el conjunto de su capital humano y financiero está en la organización, no pudiendo diversificar sus riesgos, como lo pueden hacer los socios al invertir en otra almazara cooperativa parte de sus recursos, por tanto, el directivo quiere preservarse ante todo, de posibles eventualidades futuras que le lleven a perder su puesto de trabajo. Esta es la razón por la cual tiene interés en incurrir en costes de garantía, pues considera que los incrementos de su riqueza se manifiestan en mayor medida por la reducción del conflicto de intereses y el incremento del valor de la empresa, antes que por los pequeños beneficios obtenidos con un comportamiento oportunista propio en perjuicio del interés de los socios.

Así describe un directivo la forma en que él informa a los socios de la almazara cooperativa:

“Si tienen algún problema vienen por aquí, me lo dicen a mí, se lo tengo que explicar, porque muchas veces las quejas que tienen son errores de concepto, aunque muchas veces me cuesta mucho trabajo y pillas unos berrinches, porque los ves y es que no, es que tienen la cabeza más dura que una piedra y no se atienen a razones, pero que si suelen aceptar bien las cosas, porque más o menos ellos te ven que sabes de lo que estás hablando y confían” (E46).

Por parte del consejo rector, la obtención de información sobre la experiencia previa del directivo, que existe en el mercado laboral, requiere el incurrir en costes de garantía que serán más importantes cuando más precisa sea la información a obtener, pudiendo darse el caso de que en ocasiones una información fiable y precisa sea casi imposible de obtener. De igual modo, si la relación que tiene el directivo

con la almazara cooperativa es exitosa, proporciona que el mismo obtenga una reputación dentro del mercado laboral, y entre sus compañeros de profesión, que le posibilitan el incremento de sus beneficios futuros.

Todo esto supone unos costes al directivo porque ve limitada su capacidad de elegir oportunidades beneficiosas, en algunas ocasiones, y además, tiene limitada su capacidad para dañar al socio en beneficio de él mismo. El suministro de cualquier tipo de información por el directivo puede servir de elemento de contrastación del comportamiento debido y reducir la asimetría informacional. No obstante, este no va a estar siempre interesado en reducir esta asimetría, ya que en ocasiones, si la información privada que posee fuera transmitida al consejo rector, perjudicaría su posición dentro de la sociedad. Por tanto, el directivo ha de buscar un nivel de esfuerzo que maximice su utilidad esperada.

Algunas veces, la forma en que se manifiestan los costes de garantía está solapada, pero ello no les quita el interés que poseen. Por ejemplo, la obligación del directivo de adquirir determinadas habilidades o conocimientos, que carezcan de utilidad en un puesto similar fuera de la sociedad cooperativa, como es el caso de determinados conocimientos sobre el olivar y el aceite de oliva⁴.

Esta adquisición de conocimientos, que fuera de la relación contractual no tendrían mucho sentido, la podemos observar en el discurso de un socio:

⁴ La adquisición de estos conocimientos, en la mayoría de los casos, suele ser subvencionada por la propia almazara cooperativa o por la Administración Pública, aunque en otras ocasiones, es un requisito indispensable que se ha de satisfacer para poder obtener un empleo, de esta manera sí supondría un coste para el individuo. Pero independientemente de cuando y cómo se hayan de adquirir dichos conocimientos, siempre representan un coste en tiempo para el individuo.

“Esta muchacha que nosotros tenemos por suerte está bien preparada hace todos los cursos que se presenten, nosotros si hay un curso de lo que sea de cata o de lo que sea, siempre procuramos que asista, ella que asista a todos los cursos, de contabilidad, que haga todos los cursos que pueda” (E52).

Para finalizar podemos afirmar que aunque estos costes son soportados por el directivo, en algunas situaciones le interesan para garantizar al consejo rector que su comportamiento no se desviará del previamente pactado, con lo que el consejo rector depositará en él una mayor confianza, disfrutando el directivo de un mayor margen de actuación en la almazara cooperativa.

8.6.3.- Pérdida residual

Además, de los costes explícitos anteriores, asociados al ejercicio del control, existe un tercer tipo de coste, que es un coste de oportunidad derivado del derecho a la obtención de ganancias residuales por parte del socio, y denominado pérdida residual. Este es un coste implícito derivado de la pérdida de utilidad en la que se incurre por la desviación entre la conducta del directivo y la que el consejo rector consideraría óptima para sus intereses si estuviera en el lugar del directivo, es decir, la diferencia entre la utilidad esperada ex-ante y la obtenida ex-post por el directivo, como resultado de su conducta, porque en algunas ocasiones es difícil diferenciar cuales son los costes debidos a factores exógenos del mercado y cuales a la acción de los directivos de la almazara cooperativa.

El consejo rector va a intentar controlar la actividad del directivo profesional, pero en ocasiones les resulta imposible ejercer un control

absoluto sobre las actuaciones de éste, dando lugar a que aparezca en la relación de agencia dicha pérdida residual.

Entre las pérdidas residuales que se pueden sufrir se puede destacar que tanto para la sociedad cooperativa, como para su consejo rector no es difícil⁵ obtener capital del mercado, debido a que pueden aportar como seguridad la explotación que posee la almazara cooperativa y el producto obtenido de la misma. Asimismo en el momento de la venta del aceite tampoco es difícil, debido a que el producto está estandarizado y es fácilmente evaluable por los compradores. Por tanto, el riesgo compartido entre los socios puede ser disminuido, a través del paso de dicho riesgo al mercado, vía contratos de futuros; a aseguradoras, vía seguros agrícolas; y a los prestamistas, por la moratoria.

Sin embargo, una pérdida residual en la que se incurre desde el punto de vista del socio, es la remuneración del directivo, la cual es considerada como un menor beneficio para la figura del socio, sin darle éste importancia a la labor realizada por el directivo en la organización, que posibilita la obtención de los beneficios de los que disfrutaban los miembros de la almazara cooperativa.

Así, la pérdida residual soportada por el consejo rector, se produce como consecuencia de una desviación en las previsiones establecidas sobre el comportamiento del directivo. De esta manera, la calidad del equipo directivo y la calidad de la sociedad cooperativa serán aspectos claves para reducir esa pérdida residual. Porque aunque se establezcan incentivos para que el directivo ofrezca las verdaderas características de su actividad, estos generalmente no son

⁵ No es difícil obtener capital en el mercado, en el sentido de que siempre tendrán como aval para el préstamo solicitado, su propia explotación.

suficientes, porque no permiten eliminar en su totalidad el problema de agencia. Del mismo modo, el consejo rector no dispone de información completa para valorar las acciones del directivo, pues dicha información no está disponible y además, no se fía de la ofrecida por el directivo, ya que el consejo rector es consciente de la diferencia de intereses existente entre ambas partes. Así, al no disponer de información completa, se puede infravalorar la actuación del directivo dando lugar a la aparición de la pérdida residual, como diferencia entre el valor “justo” de las acciones del directivo y el obtenido con las asimetrías de información expuestas con anterioridad.

Como se ha observado, el intento de mitigar los efectos negativos del problema de agencia implica que al menos una de las partes incurra en ciertos costes. Los dos primeros tipos de costes, de control y de garantía, pueden ser mutuamente sustituibles. Su reparto y las diferentes formas que estos pueden tomar seguirán el principio económico de eficiencia productiva, tendiendo a situarse en un punto de equilibrio, para el cual el nivel de pérdida residual es óptimo: cada unidad marginal gastada en cada concepto proporciona la misma utilidad.

8.7.- Formación de los directivos

Una vez analizados los problemas de agencia existentes en la almazara cooperativa profesionalizada y los mecanismos de control y sistemas de incentivos que reducirían dichos problemas, se muestra a continuación, la formación del directivo que los socios consideran idónea para limitar los problemas comentados.

De esta manera, la formación de los directivos, ya sean profesionales independientes o miembros del consejo rector, es

promovida desde las sociedades cooperativas y desde sus organizaciones representativas⁶, porque son estas instituciones las más interesadas en la adecuada formación de las personas que van a ser protagonistas del destino de la organización en la que se encuentran sus intereses, y porque se pueden crear sinergias para la cooperación en un futuro, pues la concentración es una necesidad que puede satisfacerse a través de los procesos de formación de directores específicos, que conciencien a los socios de dicha necesidad.

En el estudio realizado se han encontrado almazaras cooperativas con un personal en la dirección muy formado en la cultura cooperativa, pero poco formado para la actividad que desarrollan, poco implicado y poco motivado en su puesto, debido al bajo reconocimiento de su labor que tienen por parte de los socios, así como carente de tiempo para adquirir conocimientos, consecuencia del gran número de funciones que realizan en la almazara cooperativa en la que se encuentran, así lo pone de manifiesto el presidente de una almazara cooperativa de la provincia de Jaén, que define a la persona del directivo, como un todo terreno, pues ha de servir para realizar múltiples funciones:

“El directivo no puede ejercer como tal, sino que es más o menos la persona de multiusos... yo quisiera que el que gestionara los problemas de aquí, saliera a los ministerios, a las delegaciones de agricultura, de industria y el que vendiera el aceite fuese el directivo, con las directrices que le diera el consejo rector, pero él no ha asumido esto porque a lo mejor detrás de él tenía que tener una estructura de personal que no la tenemos, si él es el único empleado que hay tiene que estar a todo, eso es lógico” (E74).

⁶ Se entiende por organizaciones representativas, todas aquellas que agrupan a un conjunto de sociedades cooperativas en forma de federación, asociación o de sociedad cooperativa de segundo o ulterior grado, para la defensa de los intereses de las mismas. Así se puede citar el caso de Fedeoliva en la provincia de Jaén, Cordoliva en la provincia de Córdoba, etc.

Asimismo, para llevar a cabo la gestión de la almazara cooperativa no es solo suficiente con la experiencia de trabajo en el sector, sino que debido a la dinámica empresarial actual es necesario una formación directiva en renovación constante y gran capacidad de maniobra a la hora de tomar las decisiones.

Pero ante todo, la misión del directivo es dirigir hombres que se gobiernan a sí mismos. De este modo el directivo ha de tener conocimientos tanto de dirección de una organización, como de recursos humanos, es decir, tener capacidad y ser cooperativista, comprometiéndose con el día a día. Por lo que la formación de los directivos encargados de la sociedad cooperativa ha de comprender aspectos personales y otros de tipo profesional. Ha de ser capaz de adaptarse a las diferentes necesidades de la sociedad y a las que el entorno le vaya marcando; ha de generar respeto y confianza hacia los socios; ser líder, tanto desde el punto de vista político como de representación en su organización; ha de estar motivado para conducir la sociedad cooperativa y promocionarla, propiciando la rotación en los cargos de poder de la organización y, por supuesto, ha de tener unas buenas relaciones y una comunicación frecuente con los miembros del equipo directivo, representados en el consejo rector.

En este sentido, puesto que para muchas almazaras de reducida dimensión, la contratación de expertos en gestión, para suplir posibles deficiencias es prohibitiva. La estrategia a adoptar en el medio y largo plazo, sería la de capacitar en la gestión a los propios socios que forman parte del consejo rector, de la asamblea general, o a algún trabajador de la organización, para desempeñar dicha actividad. De esta forma se crearía una cultura de emprendedores, que tenga como fin último la búsqueda de la competitividad de la organización. Este

planteamiento conduce a la creación de una figura del socio-directivo que sea capaz de integrar eficazmente los valores cooperativos y los económico-empresariales con una dimensión estratégica dirigida al mercado.

En la investigación llevada a cabo se ha encontrado que entre las características exigidas a un directivo profesional en una almazara cooperativa, se encuentra el que tenga una cultura general; un conocimiento importante sobre el cultivo del olivar y la fabricación del aceite de oliva; unos conocimientos específicos de dirección de empresas, en temas como recursos humanos, fiscalidad, conocimientos comerciales para vender el aceite de oliva; un conocimiento del socio de la zona, y gran capacidad de trato con éste, así como unas características personales que le hagan aparecer ante los socios como una persona honrada, similar a ellos y con capacidad de escucha y solución para todos los problemas que le expongan los socios. La opinión generalizada del directivo profesional incluye que el mismo ha de aprender en el interior de la almazara cooperativa con la experiencia del día a día, y sobre todo ha de trabajar en estrecha colaboración con el presidente, ayudando a éste en los temas que no conozca. En estas opiniones vertidas por los socios, podemos observar como en ningún momento delegan toda la capacidad de decisión sobre el directivo, sino que relegan al mismo a prestar una ayuda al presidente en las áreas sobre las que tenga un menor conocimiento, dejando la última palabra sobre cualquier decisión a tomar en la organización en manos del presidente.

De lo anteriormente expuesto, podemos observar que el directivo ha de gozar de cualidades de empresario, entre las que se encuentran los conocimientos “técnicos” de organización empresarial; un amplio bagaje cultural; gran capacidad de escucha hacia los socios,

de empuje hacia el mejoramiento de la empresa; generosidad con la organización y sus miembros; capacidad imaginativa para acometer mejoras; independencia política acompañada de integridad personal; iniciativa propia para solucionar ciertos problemas y aprovechar las oportunidades que vayan surgiendo, pero con capacidad de actuación limitada; lealtad hacia la organización; y preocupación prioritaria por los intereses de los socios.

Por tanto, podemos considerar que el perfil del directivo profesional no se ajusta a ningún plan de estudios existente, sino que por el contrario, se forma con la experiencia del día a día en la almazara cooperativa, pero eso sí partiendo de un nivel de estudios básico que pudiera asimilarse a un Diplomado en Ciencias Empresariales, en Relaciones Laborales o un Ingeniero Técnico Agrícola, al que habría que acompañar con una formación específica sobre el sector.

Así lo pone de manifiesto uno de los socios que a su vez realiza las labores directivas y un directivo profesional entrevistados:

“Se necesitaría una persona que entendiera un poco de fiscalidad, un poco de laboral, quizás una señora que tuviera graduado social, unos conocimientos de informática medios y por supuesto, una de las cosas fundamentales es tener un saco así de grande para que todo entre. Tener una disposición muy grande, para atender a la gente y mucho aguante. Eso es lo fundamental de una cooperativa con respecto a los socios, ese nivel de conocimiento lo he adquirido con la experiencia” (E52).

“En un directivo profesional buscan que les solucione todos los problemas que les puedan surgir, mira aquí hemos asesorado a la gente para irse a la mili o hacer la objeción de conciencia, sobre que coche comprarse, sobre problemas de peleas familiares, problemas con lindes,

socios que tienen discusiones entre ellos, pues vienen aquí a que se utilice una fórmula de arbitraje, pero aparte de eso buscan profesionalidad en el desempeño de las tareas, profesionalidad y dedicación moral” (E19).

En los discursos recogidos se puede observar que las capacidades profesionales del directivo no son tan importantes como sus capacidades personales entre los miembros de la sociedad, las cuales han de ser combinadas con un sistema de valores éticos, coherente con la filosofía cooperativa. El directivo ha de propiciar la existencia de un sentimiento de equipo entre los miembros de la organización, para que, con la colaboración de todos, se logren los objetivos planteados en un principio desde la asamblea general, siempre teniendo presente que su puesto (el del directivo), al igual que el puesto de los miembros del consejo rector, no es vitalicio, sino que goza de la temporalidad que decidan los miembros de la sociedad cooperativa.

Por tanto, del análisis anterior podemos deducir que el perfil de un directivo ideal sería aquella persona que resolviera todos los problemas al socio, entre los que se incluyen problemas del olivar, de la almazara, la venta del aceite, la realización de las declaraciones de cultivo y demás trámites administrativos que haya de realizar el socio, y por supuesto que estuviera dispuesto a escucharle en todo momento. Siendo el directivo profesional como condición indispensable una persona honrada, con buena presencia, de confianza y agradable en el trato con la gente.

8.8.- Características de la dirección profesional según el ciclo de vida de la sociedad cooperativa.

Con frecuencia, los socios de las almazaras cooperativas se enfrentan a la imposibilidad material de contratar a profesionales de la gestión expertos en cuestiones específicas, debido a que la escala de sus actividades limita el rendimiento que puede obtenerse de un personal especializado, este es el caso de almazaras cooperativas situadas en localidades de pequeñas dimensiones, de la provincia de Jaén, Granada y Córdoba. En las pequeñas sociedades cooperativas con capacidad económica limitada para la contratación de técnicos especializados ajenos a la sociedad, la dirección de la organización se trata de repartir entre los miembros del consejo rector o entre los socios más capacitados para llevar a cabo las diversas actividades de la administración, gobierno, y en general de la gestión, de la almazara cooperativa.

Una solución a esta falta de profesionalización es la gerencia a tiempo parcial, que se desempeña a través de diferentes organizaciones constituidas en forma de sociedad cooperativa de segundo grado caso de Cordoliva en la provincia de Córdoba, o en forma de OPR caso de Fedeoliva, y la Oficina de Servicios Agrícolas en la provincia de Jaén, en la cual un mismo directivo se encarga de llevar los asuntos de varias sociedades cooperativas al mismo tiempo, tales como la tramitación de subvenciones, la realización de declaraciones de cultivo, la venta del aceite, etc. La ventaja que esta opción representa es obvia, pues supone un reparto de costes entre las distintas sociedades; pero los inconvenientes también son visibles, los propios del pluriempleo del directivo profesional, como son la escasa atención a determinados problemas específicos de cada sociedad cooperativa y la tendencia del profesional a convertirse en un supervisor burocrático.

A medida que la sociedad cooperativa va creciendo, se comienza a necesitar una toma ágil de decisiones, por lo que se decide contratar a una sola persona especializada para llevar a cabo dicha función, este es el caso de una almazara cooperativa de la provincia de Jaén que decidió que sus dimensiones eran suficientes para tener su propio directivo y desvincularse, un poco de la OPR a la que pertenecían. De este modo, se pusieron en contacto con una escuela de ingenieros agrónomos y solicitaron a la misma diferentes candidatos, de los cuales, tras un proceso de selección, eligieron al que actualmente se encuentra al frente de la organización. El consejo rector se encuentra vinculado a este individuo, a través de una comunicación frecuente con el mismo, evitando toda clase de interferencias y trabajando de forma cercana a este directivo profesional hasta lograr su familiarización con la organización.

Por último, cuando la sociedad cooperativa alcanza ciertas dimensiones, realiza una dirección colegiada o pluripersonal, formada normalmente, por personas especialistas en sus respectivas áreas o campos de acción; así queda descentralizado el mando, la responsabilidad y la planificación; teniendo como inconveniente, la elevación del coste; la lentitud en la toma de decisiones, al requerir la aprobación de varias personas; y por tanto, la difícil coordinación entre los individuos implicados en la gestión y el consejo rector. En este caso hemos encontrado una almazara cooperativa en la provincia de Málaga, en la que la existencia de una dirección colegiada es debida a que la almazara cooperativa actual es el resultado de la fusión de dos grandes existentes en la localidad con anterioridad, y como consecuencia de ello, para no tener que despedir a ninguno de los directivos que realizaban su trabajo en ellas, se ha creado una gerencia colegiada, ocupándose cada uno de estos individuos de diferentes aspectos de la gestión.

Además, hay que tener en cuenta, que en la actualidad existe la posibilidad de disfrutar de subvenciones oficiales, para la contratación de profesionales que lleven a cabo la gestión de sociedades cooperativas agrarias. Así, se está tendiendo actualmente a que el colectivo de profesionales de la gestión en las sociedades cooperativas, sean jóvenes con estudios preuniversitarios o universitarios que han seguido unos cursos especiales de adiestramiento, sobre conocimientos específicos del sector.

CAPÍTULO 9

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El análisis de las relaciones de agencia y del problema de profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza que se ha efectuado a lo largo de todo el trabajo, no estaría completo si no se pudieran poner de manifiesto, algunas ideas sobre la forma de suavizar las consecuencias negativas que se desprenden de las relaciones analizadas y del proceso de cambio emprendido en las organizaciones cooperativas. Aportando además posibles sugerencias sobre las características más destacables que debieran poseer aquellos individuos que se encuentren al frente de una almazara cooperativa, llevando a cabo la gestión de la misma. Es nuestra intención, a lo largo de este último capítulo, comentar estas ideas y poner de manifiesto las limitaciones que hemos encontrado en la realización de este trabajo, así como las líneas de investigación que consideramos de mayor interés, para la realización de futuras investigaciones.

El cooperativismo almazarero andaluz

El cultivo del olivar tiene una gran importancia dentro del sistema económico andaluz, pues ha propiciado la no despoblación de algunas localidades, cuya fuente de renta principal se encuentra en este tipo de explotación. Como se puso de manifiesto en el capítulo primero, del total de las almazaras existentes en la Comunidad Autónoma

Andaluzas, el 46 por ciento de las mismas, adoptan la forma jurídica de sociedad cooperativa, por lo que podemos afirmar que estas empresas, las almazaras cooperativas andaluzas, tienen una gran transcendencia en el sector almazarero andaluz y, por tanto, en el desarrollo socioeconómico de la comunidad autónoma.

Los socios cooperativistas se han comenzado a dar cuenta, debido al incremento del nivel cultural de la población, que solo con un producto de calidad es posible la presencia del sector en los mercados finales, lo que supone un incremento de la renta obtenida por el socio. Por lo que todas las almazaras cooperativas que hemos estudiado han emprendido un proceso de modernización tecnológica de sus instalaciones para poder obtener un producto final adecuado a las necesidades y exigencias del consumidor. Pero las almazaras cooperativas andaluzas son conscientes de que aparte de la modernización tecnológica que era necesaria y que ya han realizado, no están orientadas al mercado final, dando lugar a que la mayor parte de su producción se venda a granel o a otros intermediarios, que se están apropiando de las rentas con facilidad, sin importarles el mantenimiento de la calidad del producto.

De esta forma, podemos poner de manifiesto que las almazaras cooperativas andaluzas necesitan de una verdadera gestión empresarial, que propicie la obtención de economías de escala productivas y comerciales, para gozar de un poder de negociación frente a las grandes empresas distribuidoras ya asentadas en el mercado español e interiorizar las rentas que genera el proceso de comercialización de su producto. Por lo que consideramos conveniente, que debido a la falta de formación de los socios cooperativistas en algunas áreas de conocimiento y sobre todo en el ámbito empresarial, se proceda a emprender desde las almazaras cooperativas un proceso

de profesionalización de su gestión para hacer frente a los nuevos retos que el mercado impone.

Las almazaras cooperativas aparecieron en Andalucía como respuesta a los abusos que se estaban cometiendo desde los industriales particulares hacia los propietarios de olivar que no tenían ningún poder de negociación, debido a que estos tenían que realizar la entrega de su producto, la aceituna, de forma rápida al ser este perecedero. Por lo que los olivareros decidieron unirse para solucionar sus problemas y no tener que atenerse a unas condiciones no muy beneficiosas que venían impuestas de modo unilateral.

Desde el momento en que un grupo de individuos decide formar una empresa utilizando la fórmula jurídica de sociedad cooperativa, todos ellos quedan sujetos a unas normas específicas propias del funcionamiento de la organización y del comportamiento de sus miembros. Estas normas se basan en los valores básicos del cooperativismo y se recogen en una serie de principios cooperativos vigentes en la actualidad, que han sido estudiados en las almazaras cooperativas andaluzas.

Así hemos podido comprobar, que la dirección de la almazara cooperativa se reserva el derecho a imponer sanciones a los socios que no cumplan con las normas acordadas en asamblea general e incluso a la expulsión de aquellos socios que incumplan repetidamente sus obligaciones. Además los socios están orgullosos de pertenecer a la organización y poder estar al frente de la misma.

Las almazaras cooperativas retribuyen a los socios, en primer lugar, en función del fruto que aporten a la organización, así como según el grado de acidez y rendimiento que tenga el fruto aportado. Y

reparten a fin de ejercicio los resultados obtenidos entre los socios una vez dotadas todas las reservas obligatorias y necesarias, en función de la aportación de los mismos a la sociedad.

Por otra parte, aunque las almazaras cooperativas firmaran algún acuerdo para prestar un mayor servicio a sus socios o para que estos pudieran obtener una mayor rentabilidad en el producto entregado, siempre la sociedad sigue manteniendo su forma y cultura cooperativa, velando por su independencia e integridad en los acuerdos en los que participan.

Hay que destacar el interés por la educación, formación e información de los socios que hemos encontrado en algunas de las almazaras cooperativas, en particular en la provincia de Málaga, que tratan de formar a los socios en disciplinas relacionadas con el cultivo del olivar y a sus hijos para que conozcan y aprecien poco a poco la cultura del olivar, pues algunos de ellos en un futuro ocuparán el puesto de sus padres.

La mayoría de las almazaras cooperativas están integradas en diferentes organizaciones tanto para la defensa de sus intereses, como para mantenerse informadas de los cambios legislativos y del mercado. Además, algunas de ellas están integradas en estructuras de grado superior, sobre todo, con la finalidad de realizar la comercialización de sus productos en común, incrementando su poder negociador en el mercado. También se ha de poner de relieve la negativa de algunas almazaras cooperativas a entrar en procesos de intercooperación, como consecuencia de la existencia de recelos difíciles de superar, por parte, tanto del colectivo de socios como de las personas que ocupan la presidencia y el consejo rector aferradas al poder.

Por último, hemos podido constatar que, la almazara cooperativa es el motor de desarrollo de pequeñas localidades, al ser una fuente de ingresos que propicia la aparición de una pequeña actividad comercial ligada a la misma, haciendo que no se abandone el monocultivo del olivar y no se despueble la zona, debido a que las características de la misma, no hacen posible la realización de otra actividad propiciadora de ingresos.

Como consecuencia del análisis realizado a lo largo de todo el trabajo, hemos podido realizar una caracterización de los socios objeto de investigación tanto en función de las dimensiones de la explotación que poseen, como en función de la localidad en la que residen. De esta manera, en cuanto a las dimensiones de sus explotaciones, nos encontramos con socios pequeños, que tienen menos de 50 hectáreas de olivar, socios medianos entre 50 y 150 hectáreas y socios grandes que cuentan con más de 150 hectáreas, todas ellas de regadío. Los dueños de grandes explotaciones se dedican en exclusiva al cultivo del olivar o viven lejos de la localidad debido a motivos de trabajo, por lo que tienen su finca arrendada a alguien que la explota en su lugar. Los socios medianos se ocupan de la explotación de su finca viviendo con las rentas que obtienen de la misma. Y por último, los socios con pequeñas explotaciones suelen complementar su renta procedente del olivar con otro trabajo, dedicándose solo al cultivo del mismo durante los fines de semana.

Así, hemos podido comprobar que los socios más interesados en informarse sobre la trayectoria de la almazara cooperativa son aquellos que tienen una explotación de mediana dimensión, los cuales participan de un modo activo en el proceso de toma de decisiones en la asamblea general, ejerciendo un control cercano sobre las acciones emprendidas por la organización, pues tienen un contacto más directo

y frecuente con la misma. También hay que destacar el comportamiento de algunos socios de pequeñas dimensiones, que participan de un modo activo en la vida de la almazara cooperativa debido a que además de vivir en la localidad de enclave de la organización, tienen una cultura del olivar muy arraigada, heredada ésta de sus antecesores.

Por otra parte, en función de la localidad de enclave de las almazaras cooperativas, podemos también considerar dos grupos de socios diferenciados. Aquellos que se encuentran en localidades de pequeñas dimensiones, lo que conlleva un alto grado de conocimiento mutuo y relaciones informales entre ellos, y aquellos otros socios que viven en capitales de provincia y grandes localidades, en las que es más difícil que exista un alto conocimiento mutuo y una gran relación entre los socios, dándose en estos casos una relación menos intensa e impersonal.

En las localidades pequeñas, la visita a las instalaciones de la almazara cooperativa es una costumbre que se realiza a diario, debido a que es el único punto de encuentro en la localidad para intercambiar opiniones con los conocidos tras la jornada de trabajo, por lo que existe entre estos socios un alto grado de información sobre la gestión de la organización, que posibilita una alta participación en la toma de decisiones y un control efectuado de manera más frecuente y cercana. Mientras que en las localidades de mayores dimensiones, los socios independientemente de que tengan otra fuente de renta, tienen otros puntos de encuentro y otras actividades para realizar que ofrece la localidad en la que residen, por lo que la visita a las instalaciones de la almazara cooperativa se suele realizar con menor asiduidad, informándose de la marcha de la misma solo a través de la correspondencia enviada por ésta y en la celebración de asambleas

generales, aunque también estos socios participan en la gestión y en la toma de decisiones, el control ejercido por los mismos es menos frecuente y pormenorizado, debido al menor contacto que tienen con la organización.

Independientemente tanto de la dimensión de la explotación, como del lugar en el que se encuentre la almazara cooperativa, los socios tienen sus propios objetivos individuales a la hora de plantearse formar parte de una organización de este tipo, objetivos que son transmitidos a la sociedad, al igual que la responsabilidad que estos conllevan. De esta manera, podemos definir el objetivo de la empresa como el de sus socios, que tratan de hacer máximos sus beneficios, entendiendo por beneficios, no solo los obtenidos por la liquidación del fruto aportado, sino también aquellos procedentes de los diferentes productos y servicios adicionales que presta la sociedad cooperativa a sus socios a un precio inferior al del mercado. Por tanto, en la realidad parece más acorde hablar de un nivel satisfactorio de obtención de beneficios.

Entre los objetivos económicos de la organización encontramos la búsqueda de la eficiencia, el crecimiento, el control y la supervivencia. En la búsqueda de la eficiencia se trata de que el socio reciba como remuneración por su cosecha lo máximo posible, sin perjuicio de retener parte para la adaptación tecnológica de la almazara cooperativa. Respecto al crecimiento, hemos podido observar que todas las almazaras cooperativas han incrementado su número de socios y el volumen de molturación realizado, como consecuencia de esto han tenido que incrementar la dimensión de sus instalaciones para satisfacer las necesidades de todos los socios, todo este proceso de crecimiento, podemos afirmar que ha sido apoyado por una política de subvenciones fomentada desde la administración pública. En el

ejercicio del control, las almazaras cooperativas han ganado poder de mercado y, por tanto, parte del control del mismo, desde que han empezado a embotellar su propio aceite. Por último, la supervivencia de la almazara cooperativa es uno de los objetivos primordiales, para lo cual los socios modernizan sus estructuras organizativas y productivas, introducen nuevas actividades y buscan mercados para dar salida a su producto, siempre con la finalidad de adaptación a los cambios del entorno que posibiliten el mantenimiento de su capacidad competitiva. En ocasiones, para lograr la supervivencia de la almazara cooperativa, ésta ha de entrar en procesos de integración o cooperación con otras estructuras similares, para posibilitar una reducción de costes para los socios, entrar en procesos de comercialización a gran escala y obtener un mayor número de recursos para poder hacer frente a las nuevas necesidades que impone el mercado.

Por último, entre los objetivos socioeconómicos que tiene la sociedad cooperativa, se hace referencia a preferencias individuales como el prestigio, la seguridad y la autonomía de las personas, y además, a otros vinculados a preocupaciones sociales como la imagen corporativa o social de la organización, el ejercicio del mecenazgo y la obra social.

El prestigio lo obtienen los socios cuando manifiestan su pertenencia a la almazara cooperativa, lo cual representa para ellos un orgullo. Al mismo tiempo, la pertenencia a la almazara cooperativa hace que estos tengan asegurada la venta de su cosecha y, por tanto, disfruten de una seguridad en sus rentas independientemente de la calidad aportada. Además los socios son autónomos en el tratamiento de su olivar, pues aunque desde la almazara cooperativa se recomienden determinados tratamientos para la zona, siempre será el socio el que decidirá si los incorpora o no a su explotación.

El ejercicio del mecenazgo y la realización de obras sociales se lleva a cabo a través de un fondo destinado a la educación y formación de los socios y de sus hijos. Hay que destacar el beneficio social que supone una almazara cooperativa para la comarca en la que se encuentre, pues se convierte en una fuerza motriz para el desarrollo de la zona, creando y conservando empleos, infraestructuras socioeconómicas y propiciando la aparición de actividades secundarias y terciarias, que implican la no despoblación y la reinversión de los beneficios obtenidos en la zona.

En el estudio realizado se ha comprobado que los objetivos que impulsan a un socio a incorporarse a una organización de este tipo, comprenden el trato justo que reciben en la almazara cooperativa sin discriminación en función de la dimensión de la explotación poseída, la posibilidad de reparto de las ganancias obtenidas al final de la campaña y la confianza que pueden depositar en esta organización, en contra de lo que ocurre con las otras almazaras. Además, entre los socios se prefiere que la sociedad cooperativa les favorezca con mejores precios y condiciones en los servicios adicionales que presta, aunque luego en el reparto del beneficio a final de ejercicio se obtenga una menor rentabilidad.

Relaciones de agencia en la sociedad cooperativa almazarera andaluza

Una vez caracterizada la realidad que se ha encontrado en las almazaras cooperativas andaluzas estudiadas, se ha pretendido analizar la eficiencia de la propiedad de las sociedades cooperativas almazareras utilizando la Teoría de Agencia. En este sentido, al considerar que en estas empresas los propietarios de la organización

son los proveedores de la materia prima, es razonable esperar que si dicha forma de propiedad es dominante en el sector oleícola, este hecho indica fuertemente que ésta forma de propiedad minimiza la suma de todos los costes de transacción de la empresa, incluyendo en ellos los costes de propiedad o de gobierno de la empresa y los costes de contratar en el mercado los demás factores de producción.

Desde este punto de vista, hemos definido a la almazara cooperativa como un grupo de contratos, por una parte con los proveedores de materia prima, por otra con los individuos que prestan a la organización sus servicios y posibilitan su funcionamiento y, por último, con entidades financieras para financiar determinadas necesidades de la organización. Así, para conocer los problemas de agencia que existen en la organización, se han identificado las figuras del principal y del agente. Se puede reconocer al principal en la figura de los socios que forman parte de la almazara cooperativa y delegan la capacidad para gestionar la organización en el consejo rector, el cual representa el papel del agente. Asimismo, hemos de tener en cuenta que esta relación puede ser inversa, intercambiándose los papeles el principal y el agente.

Al estudiar la relación que existe entre los grupos que forman parte de la organización, se ha tenido en cuenta el grado de información sobre el escenario de probabilidades existente. Así, en la mayoría de los casos en las almazaras cooperativas estudiadas, se ha constatado que existe un elevado grado de conocimiento mutuo entre los socios y de estos hacia los miembros del consejo rector, por lo que en un principio esto nos puede llevar a suponer que no existen asimetrías de información entre las partes. Sin embargo, si las decisiones adoptadas por este órgano son difíciles de comprender para el resto de los socios por su falta de conocimientos específicos sobre el

tema, o si son difíciles de supervisar en su desarrollo, aparece la posibilidad de que en la organización se presenten asimetrías informativas. Las cuales aparecen también como consecuencia del choque entre los valores individualistas de cada uno de los socios y los valores cooperativistas. Este conflicto de intereses surgido entre los miembros de la organización se agrava desde el momento que existen en la organización socios con diferentes dimensiones en su explotación y para los que la renta procedente de la misma tiene distintas características.

A partir de la identificación de la existencia de asimetrías de información y de los conflictos de intereses entre los socios de una almazara cooperativa, podemos afirmar que en el seno de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas existe un problema de agencia, el cual se va a dividir en tres subproblemas: el riesgo moral, la selección adversa y la señalización.

El problema del riesgo moral se manifiesta cuando el consejo rector incurre en comportamientos oportunistas al no ofrecer a los socios una información completa y clara sobre las gestiones realizadas. Los efectos de este comportamiento se incrementan desde el momento que los socios por falta de tiempo o de conocimientos específicos, deciden no supervisar las acciones emprendidas por el consejo rector, propiciando la defensa de los intereses particulares de éstos.

Si se invierten los papeles encontramos que al ser cada socio responsable de su olivar, puede incurrir en un comportamiento oportunista, que procede de la explotación de la ventaja informativa de que disfruta. Además, no exponen su línea futura de actuación y en ocasiones no participan en las asambleas generales, pues con antelación conocen la decisión a adoptar y han expuesto sus puntos de

vista a determinados socios asegurándose que van a ser tomados en consideración y, asimismo, saben que se van a poder informar de las decisiones adoptadas con facilidad. También, al aportar su aceituna a la almazara, no suelen poner de manifiesto la procedencia de la misma, incurriendo la organización en costes adicionales al tener que inspeccionarla. Por último, se incurre en un comportamiento oportunista por parte del socio en el momento en que este compra aceite de la almazara cooperativa a un precio inferior no solo para su utilización propia, sino para otros individuos próximos al socio.

Todos estos comportamientos oportunistas existentes en la organización como consecuencia de la existencia de asimetrías informativas, hacen que se pueda afirmar que existe un problema de riesgo moral en las almazaras cooperativas objeto de estudio.

El problema de selección adversa se manifiesta en la elección de los miembros del consejo rector, pues el resto de los socios no conocen los verdaderos intereses de estos individuos, la formación que tienen, ni cual será su actuación en un futuro. Si invertimos la relación encontramos que en el momento en que un socio se incorpora a una organización, el resto de los socios que ya pertenecen a la misma, no conocen cuales son las características de la explotación del nuevo socio, ni se preocupan por comprobar su comportamiento, pudiendo incurrir en un comportamiento oportunista este nuevo socio. Dando lugar estas situaciones descritas a lo que en la literatura de agencia se denomina un problema de selección adversa.

El último problema de agencia que hemos considerado en las almazaras cooperativas estudiadas, es el señalamiento, el cual se pone de manifiesto, por ejemplo, en el momento de la elección de los miembros del consejo rector, los cuales son elegidos en función de las

señales que emitan hacia el resto de los socios, ya sea mostrándoles que tienen una explotación de grandes dimensiones, tienen gran relevancia social en la localidad, participan mucho en las asambleas, etc., sin conocer si son estos miembros adecuados para desempeñar un puesto en el consejo rector.

Al invertir la relación se ha comprobado que al pedir un socio la admisión en una almazara cooperativa, el resto de los socios solo pueden juzgar que no va a actuar en perjuicio de los demás, a través del comportamiento observado y del conocimiento que pueden tener de su explotación.

Analizados los conflictos que se derivan de la existencia de problemas de agencia, se han estudiado los dispositivos que la teoría de agencia considera adecuados para solucionar dichos problemas. Estos dispositivos incluyen el diseño de mecanismos de control que eliminen la presencia de conductas oportunistas y el establecimiento de un sistema de incentivos que alinee los intereses de las partes comprometidas en la relación. Los mecanismos de control se basan en la utilización de sistemas de información en la organización y la participación de los socios en los órganos de gobierno y gestión de la almazara cooperativa.

Estos mecanismos diseñados para eliminar los comportamientos oportunistas expuestos con anterioridad, suponen unos costes, los costes de agencia, dirigidos a reducir la desviación del comportamiento del agente respecto a los intereses del principal. En la almazara cooperativa se encuentra que los socios tienen dos atributos esenciales: el derecho a ejercer el control y a recibir las ganancias residuales. Los costes implicados en estos atributos se dividen en tres categorías: los costes de control de la dirección, los costes de tomar

decisiones colectivas, en relación ambos con el ejercicio del control del socio cooperativo, y los costes de soportar el riesgo, en relación con la obtención de ganancias residuales.

La **participación** en la gestión de la almazara cooperativa es uno de los mecanismos de control más utilizado por los socios, debido a la proximidad geográfica de los mismos. Los socios ejercen una participación tanto económica, al repartirse los resultados de la sociedad en función de la actividad aportada a la empresa, como política, que se materializa en las decisiones tomadas en la asamblea general y en la posibilidad de ejercer el derecho de voto.

Se ha comprobado en el estudio realizado que existe una gran homogeneidad de intereses entre los socios, debido al manejo de un único producto, lo que implica una igualdad en los tipos de transacciones que los miembros tienen con la sociedad o igualdad en el efecto que alguna decisión de la almazara cooperativa tendrá entre los socios. También se han de tener en cuenta, las dimensiones personales que posibilitan que entre los agricultores exista una homogeneidad de intereses. Dicha homogeneidad de intereses de los miembros hace que la participación en el gobierno sea más fácil, permitiendo unos costes de toma de decisiones muy bajos y una mayor eficiencia.

Además, si el socio quiere ejercer el control sobre el consejo rector de forma efectiva ha de incurrir en costes de **información** de las operaciones de la empresa, costes de **comunicación** entre los socios con la finalidad de intercambiar información y tomar decisiones y, costes de conducir las decisiones para que las asuma el consejo rector. Los costes de control son inversamente proporcionales a la importancia, frecuencia y duración de las transacciones del socio con la

empresa y dependen de la facilidad de organizarse los socios para la acción colectiva, de la proximidad física de los factores y la empresa y del número de socios entre los que se reparte la propiedad. La cuantía de estos costes depende también, de la cantidad y calidad de información que se tenga de la empresa, del mercado y de la facilidad para su captación.

Analizando los costes de información de los socios, podemos observar que la información que despierta un mayor interés entre los socios es la referente a los resultados de la organización, que se miden en función de las liquidaciones realizadas, en comparación a las almazaras próximas. Si la liquidación realizada es mejor que la de la competencia, los socios se relajan en el control ejercido en la organización, mientras que si la liquidación es peor, se introducen mecanismos adicionales para defender los intereses de los socios.

Pero ante todo, para ejercer el control los socios han de tener una información acorde con la realidad de la organización sobre la que toman decisiones. La **información de carácter formal** de la que disponen son los presupuestos y los resultados obtenidos por la organización. Además, se ha detectado que existe un gran flujo de **información de carácter informal** entre los miembros de la almazara cooperativa, así como un gran intercambio de opiniones entre los socios fuera de las instalaciones de la almazara, a través de ambas formas se obtiene una información de bajo coste. Esta vía de transmisión de la información en ocasiones supone una escasa asistencia a las asambleas generales, al conocer con anterioridad a la celebración de las mismas su resultado.

Además muchos consejos rectores, y sobre todo la figura del presidente, antes de la toma de cualquier decisión, tratan de convencer

a todos los socios de la conveniencia de la misma a través de reuniones informales realizadas en la localidad donde residen, debido al conocimiento mutuo que tienen los socios entre sí. De esta manera, se pone de manifiesto la capacidad de control que tiene el consejo rector sobre los miembros de la almazara cooperativa y viceversa.

En todo caso, las fuentes de información tienen una mayor efectividad si el socio tiene una formación acorde para comprender la información emanada de las mismas. En la realidad estudiada el socio dispone de **formación técnica**, debido a que conoce las características del cultivo que está realizando. La **formación económico-empresarial**, es más escasa pero la misma no es muy necesaria si se considera que la gestión de la organización puede ser realizada por individuos profesionales ajenos a la organización y, en la **formación doctrinal y axiológica**, es donde se presenta una carencia mayor. Pues en muchos casos la constitución de la almazara cooperativa no responde a una motivación ideológica, sino a una necesidad económica de sus miembros.

El agricultor se suele caracterizar por su individualismo y su escaso contacto con otros empresarios, lo que conlleva que el socio sea desconfiado del beneficio económico y social de la cooperación. Todo esto se compensa con la formación de una cultura empresarial fuerte, vinculada al oficio y a la zona geográfica, con valores compartidos por todos los miembros de la organización, que proporciona un orgullo y una identificación de cada uno de los socios con la almazara cooperativa.

A modo de conclusión, podemos afirmar que la proximidad geográfica, el manejo de un único producto, la experiencia adquirida en este cultivo, la continuidad en la relación del socio con la almazara

cooperativa y la forma en que fluye la información en estas empresas permite que exista un bajo coste de control por parte de los socios. Aunque en determinadas ocasiones, los socios al no tener una formación suficiente en algunos aspectos no pueden participar de forma correcta en la toma de decisiones, pues determinadas acciones emprendidas por el consejo rector, no pueden ser calificadas por los socios, con lo que se reducen los mecanismos que tienen estos miembros a su disposición para ejercer el control de la almazara cooperativa.

Sin embargo, los esfuerzos de inspección realizados por un socio tienen las características de un bien público, al ser aprovechados por el resto de los socios, a pesar de que estos no hayan realizado ninguna función de control por sí mismos. Así, se disminuye el incentivo individual para ejercer la vigilancia por parte de los socios, pues les supone un coste que en ocasiones no se puede compensar con el esfuerzo realizado, confiando en que otro miembro ejercerá el control y favoreciendo la libertad de acción de la dirección de la almazara cooperativa.

La composición, la actuación del consejo rector y la concentración de los agricultores reducen a mínimos los costes de agencia aunque la propiedad de la empresa no supervise muy activamente a la dirección de la organización. Además, si los socios al ejercer el control sobre la actuación del consejo rector, encuentran que éste no ha actuado de acuerdo con sus expectativas, impondrán sanciones al mismo, que van desde las críticas tanto en el interior como en el exterior de la almazara cooperativa, hasta la no renovación de cargos en el siguiente proceso electoral.

Por último, la eliminación de las asimetrías informativas derivadas de las características de la explotación del socio y del cuidado de la misma, se hace a través de los **análisis que sobre el rendimiento** del fruto aportado se realizan en la almazara cooperativa, remunerándole al socio en función de dicho rendimiento.

De este modo, se puede poner de manifiesto que en la almazara cooperativa existe un control mutuo, democrático y directo, que se materializa en un control por competencia, por confianza y por comunicación, que es la clave de la dirección eficaz en la sociedad cooperativa.

Entre los incentivos que tiene el socio para pertenecer a una almazara cooperativa encontramos la obtención de un trato más justo en su relación con la organización y, además, la almazara cooperativa ofrece servicios adicionales necesarios para el socio, a un precio inferior a lo que lo hace el mercado. Por otra parte, los socios se encuentran orgullosos de formar parte de una empresa que ofrece buenos resultados, tiene importancia en la economía de la localidad y es de su propiedad, así, como de poder participar en los procesos decisión de la empresa con su voto, sintiéndose responsables de su propio destino y satisfechos de sentir el control de la empresa de la que son dueños. Por último, otro de los incentivos que tiene el socio para su pertenencia a la sociedad es el derecho a recibir las ganancias residuales en función de su aportación a la empresa.

Pero los socios piden demasiadas responsabilidades a los miembros del consejo rector, en la realización de las ventas del aceite o cuando existe algún problema en la fábrica, cuando estos socios asumen su cargo sin ninguna remuneración. De este modo, creemos conveniente ofrecer a los miembros del consejo rector un incentivo

económico, para compensarles por el tiempo que dedican a la almazara cooperativa y motivarles en la realización de su tarea.

Aunque los miembros del consejo rector, ya tienen un incentivo personal para pertenecer al mismo, que se materializa en el reconocimiento social que tiene esta posición en la localidad, sobre todo si esta es de pequeñas dimensiones, siendo la figura del presidente la que más importancia tiene.

Por último, en el caso de las sociedades cooperativas almazareras, el retorno que un miembro percibe es el precio más alto que obtiene por sus productos vendidos a través de la empresa, así consideramos que los agricultores soportan un gran riesgo al ser los propietarios de la empresa y el capital que necesita la sociedad cooperativa deben ellos de aportarlo. Sin embargo, no parece que la dificultad de obtener capital haya limitado la formación y el crecimiento de las almazaras cooperativas, pues se han habilitado vías de solución desde el gobierno mediante el soporte de los precios y a través de subvenciones. Dichas ayudas están, en la actualidad, en un proceso de desaparición paulatina, por lo que se considera conveniente que en este periodo de tiempo, se produzca la adaptación de todas las sociedades cooperativas almazareras andaluzas, a los cambios que el entorno demanda llevándose a cabo la profesionalización de su gestión, para poder hacer frente a las grandes empresas del sector.

En definitiva, destacamos como una ventaja importante en el desarrollo de estas empresas los costes de propiedad bajos y que los productores-propietarios tienen intereses altamente homogéneos, aunque el riesgo que asumen es elevado.

Profesionalización en la dirección de la almazara cooperativa andaluza

Como acabamos de poner de manifiesto, uno de los peligros más graves ante los que se enfrentan las sociedades cooperativas es su posible incapacidad para adaptar sus mecanismos de funcionamiento a la evolución del medio en el que se desenvuelven o a las cambiantes necesidades que les marca su ritmo de crecimiento. En este trabajo se han tratado de estudiar los problemas que sufren las almazaras cooperativas cuando se enfrentan a la necesidad de transformar los métodos de gestión que han aplicado desde siempre, como consecuencia, de los procesos de crecimiento por los que atraviesan. Se han encontrado pocos trabajos que empleen para esta finalidad alguno de los enfoques que la moderna Teoría de la Organización aporta. En este sentido, se ha considerado que la Teoría de Agencia se podría considerar un marco válido para ello.

A través del estudio realizado, se ha podido comprobar que existe un problema de agencia en la profesionalización de la almazara cooperativa andaluza. Para el análisis del mismo, se ha considerado la literatura sobre almazaras cooperativas, sobre la perspectiva de agencia, y el estudio de diferentes casos de empresas que pertenecen a la categoría de sociedades cooperativas almazareras andaluzas.

La literatura sobre agencia es extensa, abordándose en la misma problemas de índole diferente. Sin embargo, se ha prestado especial atención a las consecuencias que conlleva la dificultad derivada de la separación entre propiedad y control (Jensen y Meckling, 1976, entre otros). Este problema se asemeja al que ocurre en la almazara cooperativa cuando se introduce en la dirección de la misma a un directivo profesional, que en la mayoría de las ocasiones

no es socio y que está más capacitado para ejercer la administración de la organización. La presencia de problemas de agencia conduce a la necesidad de incurrir en costes a fin de moderar su incidencia, aspecto éste que ha sido objeto de análisis detallado en la literatura (Fama, 1980, Moore, 1981, entre otros).

El proceso de profesionalización de la almazara cooperativa posibilita diferentes alternativas para llevarlo a cabo. Este trabajo se ha centrado en la incorporación a la empresa de directivos externos a la misma, lo que conduce a la aparición del problema de agencia. Sin embargo, existen otras opciones disponibles, como un proceso de cambio gradual en el que se incluya la formación de miembros de la almazara cooperativa para ocupar esos puestos, o la formación de determinados empleados existentes en la organización no socios, que pueden atenuar el problema de agencia. Por tanto, una de las soluciones para mitigar el problema de agencia consistiría en tratar, el proceso de transición hacia la profesionalización a través de alguna de las vías alternativas propuestas. Pues al ser la necesidad de cambio ineludible, se tratará de lograr que esta sea lo menos traumática posible.

Profesionalización y relación de agencia entre directivos y consejo rector

En una primera aproximación parece que las asimetrías de información entre el consejo rector de la almazara cooperativa y los directivos en los que se delega la administración del negocio, son mínimas, debido a la pequeña o mediana dimensión de estas empresas, que conlleva un menor grado de complejidad y un elevado grado de conocimiento mutuo.

Pero no debemos de olvidar, que el proceso de profesionalización viene acompañado de una necesidad, que parte de la base de que las circunstancias de la almazara cooperativa superan las capacidades del consejo rector, por lo que al contratar al directivo profesional para hacer frente a las necesidades de la empresa, la naturaleza de la actividad de este será compleja de supervisar, por ser desconocida para el consejo rector, entonces sí existe la posibilidad de que se presenten asimetrías de información en la organización, teniendo los socios que incurrir en unos costes excesivos si quieren controlar la actuación del directivo.

Además, hay que destacar que la transición hacia la profesionalización implica un proceso de cambio en el interior de la organización, propiciando que los valores que configuraban la cultura empresarial sean modificados o sustituidos por otros que faciliten una administración más sistemática de la empresa. Con la incorporación de personas ajenas a la organización cooperativa, que no tienen porque tener estos valores culturales interiorizados, pueden aparecer objetivos divergentes entre las partes. Por lo que, la diversidad de las funciones de utilidad del directivo profesional y del consejo rector, son consecuencia, de la diversidad de objetivos que las distintas partes persiguen. La interiorización de dichos valores y la identificación de los directivos con la empresa, vendría a mitigar el problema de agencia. De esta manera, la aparición de una dimensión relacional entre socios y directivos puede conducir a atenuar los problemas derivados de la incorporación de estos últimos a la empresa, motivándoles a actuar en beneficio de los intereses de los propietarios.

Así, en la profesionalización de la sociedad cooperativa se puede identificar entre el directivo profesional y el consejo rector una relación bilateral, que se formaliza a través de un contrato explícito, en

el que se presentan asimetrías informativas y conflictos de interés entre las partes. Por tanto, podemos afirmar que en las almazaras cooperativas profesionalizadas existe un problema de agencia, pudiendo dividir este problema en los tres tipos clásicos de problemas de agencia: riesgo moral, selección adversa y señalización.

La existencia de un problema de riesgo moral se deriva de la posibilidad de que el directivo, considerado como el agente de la relación, pueda emprender conductas de tipo oportunista, debido a la falta de conocimiento sobre la actividad desarrollada por éste y de la actividad agrícola en sí misma. El consejo rector, principal de la relación, desconoce la cantidad y la calidad del esfuerzo que realiza el directivo, debiendo incurrir en costes elevados para supervisarlos o confiar en que este no va a actuar con oportunismo. Pero en la realidad estudiada, se ha comprobado que la confianza en el directivo profesional contratado es absoluta por parte del consejo rector, al comprobar con la experiencia del día a día que es una persona cercana con la que se intercambian ideas y les soluciona sus problemas rápidamente. Aunque en ocasiones, existen socios en contra de la contratación de un directivo profesional, los cuales alegan que no van a poder controlar los beneficios que la contratación de esta persona aporta a la almazara cooperativa, como consecuencia de la falta de explicación, adaptada a la formación del socio, de su actuación en la asamblea general.

Este problema también se observa en la insatisfacción del directivo, que busca en la organización algo más que un mero instrumento de vida, pues quiere aportar alguno de sus conocimientos para la mejora de la sociedad, sentirse motor del cambio, del progreso de la organización y desde la almazara cooperativa no tiene fácil dicha actuación.

El problema de selección adversa lo podemos encontrar en las almazaras cooperativas a la hora de seleccionar al directivo profesional, pues es frecuente que nos encontremos con socios que no poseen conocimientos técnicos específicos suficientes para evaluar el esfuerzo del directivo profesional, por tanto, la delegación de poder solo será beneficiosa si el directivo en quien se delega posee una capacidad superior a los socios, para realizar determinadas funciones. En los casos estudiados los socios sólo han podido conocer si el directivo profesional era válido para solucionar sus problemas, a través de la experiencia en la almazara cooperativa, es decir, al observarlo en la realización de su trabajo.

Por último, el problema de señalamiento se pone de manifiesto, cuando las señales emitidas por el directivo para captar la atención del consejo rector, no implican las características buscadas en aquel. Hay que destacar que los socios ponen de manifiesto que si el interés personal del directivo está ligado a la evolución de la sociedad, porque tiene inversiones personales en la misma o depende su puesto de trabajo de la continuidad de la sociedad, éste pone más interés en la realización de su trabajo. Pero en la mayoría de los casos, los socios prefieren que el directivo sea ajeno a la organización para evitar tratos de favor hacia determinados socios. Además, hay que señalar que al directivo profesional no le interesa comportarse de manera oportunista, pues si su comportamiento es hecho público, puede ver dañada su reputación entre sus compañeros de profesión, cuestión esta adversa a sus intereses.

Además, hemos podido comprobar que a pesar de ser el consejo rector el responsable de la contratación de los directivos en la empresa, su comportamiento está presidido por la desconfianza y el

miedo a perder el control de la misma, razón esta por la que no dejan libertad de actuación total al directivo profesional, realizando la supervisión de todas las actividades emprendidas por el mismo. Por tanto, se ha comprobado que existen recelos por parte de los socios a apartarse de la dirección, debido a los temores de que el directivo contratado no esté orientado en defensa de los intereses de la organización.

El problema de agencia existente en las almazaras cooperativas profesionalizadas, viene motivado en parte por la dificultad para establecer mecanismos adecuados de control, así como sistemas de incentivos que sirvan eficazmente a la alineación de los objetivos de los directivos con los socios. Por lo que, la solución de los problemas de agencia está en la identificación de mecanismos adecuados que pongan cortapisas al posible comportamiento oportunista por parte de los directivos incorporados a la empresa.

En las almazaras cooperativas no se utilizan incentivos que vinculen la remuneración del directivo con el resultado de su actividad. Pues, cuando se reparten los beneficios se hace en función de la actividad realizada por el socio, sin tener en cuenta la intervención del directivo en la consecución de los mismos, considerando que el directivo ya está suficientemente retribuido con su salario.

Entre los incentivos que encuentran los directivos para ponerse al frente de una almazara cooperativa, está la posibilidad de alcanzar una posición alta en la pirámide jerárquica de la organización, de un modo rápido, sin que existan competidores y la utilización de los servicios adicionales que presta la organización para los socios.

Mientras que entre los mecanismos de control que tiene el consejo rector para controlar la labor del directivo se encuentran los sistemas de comunicación que existen en la empresa tanto formales, como informales, la participación en la asamblea general y la participación del consejo rector en la supervisión de la actuación de dicho directivo.

La delegación de autoridad sobre directivos profesionales para realizar la gestión de la organización conlleva unos costes de agencia, que se pueden dividir en: costes de control, costes de garantía y pérdida residual. Los costes de control se utilizan para alinear los objetivos del directivo con los de la organización y asegurarse de que el comportamiento del mismo se ajusta a lo establecido. Así, los socios se informan a través de las asambleas generales y a través de los intercambios de información que realizan entre ellos de la actuación del directivo. La cuantía de estos costes depende de la capacidad del socio para obtener información completa sobre la actuación del directivo, la cual, en la mayoría de las ocasiones, se obtiene con facilidad por el contacto cercano que tienen los socios con la almazara cooperativa y con el directivo de la misma. Por tanto, si el oportunismo directivo existente en la organización posibilita que las pérdidas sean menores que los costes de control que son necesarios para prevenir dicho oportunismo, es eficiente para los socios tolerar ese oportunismo, o bien, optar por no contratar al directivo.

Sin embargo, los costes de garantía los afronta el directivo para asegurar a los socios que su comportamiento no se apartará del acordado, pues considera que los incrementos de su riqueza se manifiestan en mayor medida por la reducción del conflicto de intereses y el incremento de valor de la empresa, antes que por los pequeños

beneficios obtenidos con un comportamiento oportunista propio en perjuicio del interés de los socios.

Estos costes de garantía se materializan en la información que el directivo ofrece a sus socios sobre su actuación en favor de la organización, así como, en la adquisición por parte de éste de determinados conocimientos, que en un puesto similar fuera de la sociedad cooperativa almazarera carecen de utilidad, como es el caso de conocimientos sobre el olivar y el aceite de oliva, intentando de este modo asegurar a los socios que su comportamiento va a ser coherente con las expectativas de éstos. En la mayoría de los casos, los costes de garantía suelen ser bajos, pues los socios no exigen muchas explicaciones al directivo sobre su comportamiento y, además, la mayor parte de los conocimientos específicos que tiene el directivo sobre el sector, son adquiridos a través de la experiencia profesional de éste o de cursos que son financiados por la almazara cooperativa para la que trabaja o por las administraciones públicas. Así, aunque no supongan un coste económico excesivo para el directivo, éste siempre ha de emplear un determinado tiempo para adquirir dichos conocimientos.

Por último, la pérdida residual soportada por los socios, se produce como consecuencia de una desviación en las previsiones establecidas sobre el comportamiento del directivo. Por lo que, la calidad del equipo directivo y la calidad de la sociedad cooperativa serán aspectos claves para reducir esa pérdida residual. Además, al no disponer el consejo rector de información completa sobre la actuación del directivo, se puede infravalorar la misma, dando lugar a la aparición de la pérdida residual, como diferencia entre el valor justo de las acciones del directivo y el obtenido con las asimetrías de información ya expuestas. De todas formas, la pérdida residual soportada por los

socios no es muy grande debido a que en la mayoría de las ocasiones éstos tienen un contacto muy cercano con el directivo de la organización, existiendo un control directo y no mucha desviación en la actuación del mismo con respecto a sus expectativas.

Perfil ideal del directivo profesional

Se considera que para la solución de los problemas con los que se enfrenta en la actualidad la sociedad cooperativa almazarera andaluza, es conveniente la profesionalización de su gestión, para poder enfrentarse con mayores garantías de éxito, ante las fuerzas competitivas del sector.

De esta manera, hemos intentado describir el perfil del directivo profesional que en las entrevistas realizadas los socios consideraban más conveniente y que podría disminuir los costes de agencia. Así, del análisis de la realidad encontrada se ha obtenido la descripción de un directivo profesional que desempeña su labor en una almazara cooperativa, el cual debe tener un amplio bagaje cultural, en especial conocer el cultivo del olivar y la fabricación del aceite de oliva; unos conocimientos específicos en dirección de empresas, en temas como recursos humanos, fiscalidad, conocimientos comerciales para la solución de problemas y el aprovechamiento del entorno; un conocimiento en profundidad de la zona geográfica en la que va a desarrollar su actividad; una gran capacidad de escuchar a los socios, preocupándose de forma prioritaria por sus intereses; lealtad hacia la organización; independencia política acompañada de integridad personal; gran capacidad imaginativa para acometer mejoras, pero con capacidad de actuación limitada y una gran capacidad de aprendizaje para mejorar su actuación en el día a día de la almazara cooperativa.

En las opiniones obtenidas de los socios, destaca la poca predisposición que tienen a delegar toda la capacidad de decisión sobre el directivo profesional, obligando a éste a prestar una ayuda al presidente en las áreas sobre las que tenga unos menores conocimientos, reservando la última palabra sobre cualquier decisión a emprender en la almazara cooperativa al presidente.

Por tanto, el perfil del directivo profesional no se ajusta a ningún plan de estudios existente, sino que por el contrario, se forma con la experiencia del día a día en la almazara cooperativa, pero eso sí partiendo de un nivel de estudios básico, que podría asimilarse a una titulación de grado medio, es decir, una diplomatura, acompañada de estudios específicos sobre el sector almazarero andaluz.

De todo lo anterior, se puede deducir que las capacidades profesionales del directivo no son tan importantes como sus capacidades personales entre los miembros de la sociedad, las cuales se sustentan en un sistema de valores éticos coherente con la filosofía cooperativa, en la que va a desempeñar su trabajo. El directivo se ha de preocupar de fomentar la existencia de un sentimiento de equipo entre los miembros de la organización, para que con la colaboración de todos se logren los objetivos planteados desde la asamblea general.

Por consiguiente, el directivo como persona debería de ser entusiasta ante la experiencia de pilotar una organización con características tan peculiares como una almazara cooperativa; creativo para incorporar avances tanto tecnológicos, organizativos o de otro tipo; razonable ante las diferentes oportunidades de actuación al frente de la sociedad; honorable; intachable; e interlocutor válido ante otras instituciones tanto públicas como privadas, con capacidad de representación de la organización ante el entorno externo, y con fuerza

suficiente para poder negociar con otros agentes, ya sean personas físicas o jurídicas.

Desde el lado de las actuaciones, el directivo ha de ser capaz de anticiparse a los acontecimientos para favorecer la supervivencia de la sociedad, buscando la excelencia en la realización de la actividad diaria; ha de propiciar una comunicación frecuente, fluida y honesta, tratando de explicar a los socios las razones últimas de las decisiones más significativas por él tomadas, manteniendo una visión de conjunto de la organización; e intentando incrementar el sentido profesional de todos los participantes en la sociedad cooperativa, mediante la formación tanto de los socios como de los trabajadores de cara a un mejor desarrollo de sus contribuciones al proceso de producción y distribución.

Además, el directivo ha de procurar que la información relativa a la sociedad este disponible para todos los socios en el momento oportuno, existiendo entre ellos un buen clima que no genere fisuras ni profesionales ni personales; ha de promover la participación entre los miembros de la organización, para lograr la implicación de los mismos en el futuro destino de la sociedad; ha de responder de manera creativa ante situaciones cambiantes, que trascienden de los planteamientos realizados a corto plazo por la organización; y por supuesto, debe intentar que se respeten los intereses de terceros en relación con la sociedad, como son los clientes, consumidores, etc.

Limitaciones del estudio

No se puede concluir este trabajo sin antes realizar un ejercicio de autocrítica, para poner de relieve las limitaciones de este estudio. Las salvedades puestas de manifiesto se pueden dividir en dos

categorías, según si se relacionan con el marco teórico que se ha empleado para realizar la investigación, o con el modo en el que se ha efectuado el análisis y la discusión planteada.

La elección de una perspectiva de agencia, supone que la investigación lleve implícitas algunas salvedades. Pues como se ha puesto de manifiesto a lo largo del trabajo, algunos estudiosos han enunciado críticas hacia la Teoría de Agencia, al no estar de acuerdo con las hipótesis en relación con el comportamiento humano sobre las que se sustenta, o al considerar que su utilización podía aportar escasa utilidad al análisis de los problemas empresariales. Dichas críticas han quedado reflejadas en el trabajo realizado.

De esta manera, la simplificación del modelo motivacional de la conducta humana sobre la que se fundamenta la óptica de agencia, llevó a Perrow (1986) a plantear que, desde ese punto de vista, los empleados para actuar han de estar, bien sometidos a la coacción de un sistema de control, o bien seducidos por un sistema de incentivos atractivo. Esta perspectiva puede provocar errores derivados de la falta de comprensión de los motores de la conducta humana, pues si se pretende motivar a los empleados para que actúen en defensa de los intereses del propietario, existen muchas posibilidades, con independencia de la económica, para conseguirlo (reconocimiento de méritos por los integrantes de la organización, satisfacción en el trabajo, retos exigidos, reputación, etc.). De esta forma, se han intentado incorporar a este trabajo las características de la conducta humana encontrada, en el interior de la almazara cooperativa andaluza, a través del método del análisis de casos.

Otra de las consecuencias de aplicar aisladamente el enfoque de agencia al análisis del problema de estudio, la muestra Eisenhardt

(1989), al sostener que el enfoque de agencia puede ser aplicado de un modo mucho más provechoso si se emplea de forma conjunta con otras perspectivas teóricas (enfoque contingente, neoinstitucionalista o ecológico, entre otros), que sirvan para dar respaldo a las conclusiones obtenidas del análisis. Aunque la Teoría de Agencia ofrece una visión del mundo que no está exenta de realismo, la investigación se ve enriquecida con la utilización de enfoques teóricos complementarios, que la doten de mayor profundidad.

Independientemente de los problemas derivados del marco teórico seleccionado, existen otras salvedades, que se relacionan con la metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación. La posibilidad de generalizar el análisis efectuado está limitada por la utilización del estudio de casos como estrategia para estudiar la realidad. La circunstancia de que sean solo treinta y uno los casos estudiados priva al trabajo de cualquier tipo de significación estadística, la cual no se pretendía alcanzar con su desarrollo.

Líneas futuras de investigación

El trabajo realizado perdería su sentido si no se prolongara en la reflexión sobre orientaciones futuras que se puedan derivar de esta investigación, para ampliarlo o desviarlo hacia otras cuestiones relacionadas con la problemática de la sociedad cooperativa almazarera.

Las futuras líneas de investigación están relacionadas con las salvedades que se han puesto de manifiesto con anterioridad, realizando estudios que superen las limitaciones a las que se ha visto sometido el actual. Sería interesante profundizar en el problema que se ha expuesto, apoyándose en otras perspectivas teóricas

complementarias, como la teoría de recursos y capacidades o la teoría ecológica, para analizar por una parte las capacidades distintivas, la ventaja competitiva, etc. de este tipo de empresas, y por otra, cómo una población concreta de empresas, en este caso las almazaras cooperativas, evoluciona gradualmente, adaptando sus formas de gestión a las necesidades que surgen como consecuencia de su crecimiento y de las características del entorno. Detectando cuales son los elementos propios de este tipo de empresa que dificultan o facilitan la orientación al cambio. Sería interesante tener en cuenta preguntas como ¿son las sociedades cooperativas almazareras andaluzas más reticentes al cambio que otras formas jurídicas?, ¿cambian estas organizaciones a igual velocidad que otro tipo de empresas?, ¿cuales son los factores que se indican en mayor o menor medida en dichos cambios?, ¿favorece la capacidad competitiva de estas empresas la estructura cooperativa de toma de decisiones?.

Otro campo de estudio de considerable interés viene dado por la posibilidad de analizar los procesos de concentración empresarial, que podrían ser posibles entre almazaras cooperativas, para mejorar su posición en el mercado en el que se encuentran y tener un mayor poder de negociación. Así como, la confianza existente entre los miembros de la organización y entre las organizaciones participantes en un proceso de concentración empresarial.

Para concluir, también sería de interés estudiar la reacción de las almazaras cooperativas una vez acabadas las subvenciones de la administración pública, observando si esta forma organizativa sigue siendo competitiva en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ACS, Z. J. Y GERLOWSKI, D. A. (1996): *Managerial Economics and Organization*. Prentice Hall, New Jersey.
- AGUIRRE, A. (Director y Coordinador) (1992): *Fundamentos de economía y administración de empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- AKERLOF, G. A. (1970): "The Market for Lemon: Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, 84, pp. 488-500.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. (1972): "Production, information costs and economics organization", *American Economic Review*, 62, pp. 777-795. Publicado en castellano como "Producción, costes de información y organización económica" en Putterman, L. (de.) (1994): *La naturaleza económica de la empresa*, pp. 141-170. Madrid: Alianza Editorial.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (1995): "Los principios cooperativos del siglo XXI", *CIRIEC-España*, nº 19, octubre, pp. 38-39.
- ALLEN, D. Y LUECK, D. (1992): "Contract Choice in Modern Agriculture: Cash Rent versus Cropshare", *Journal of Law and Economics*, vol. 35, nº 2, octubre, pp. 397-423.
- ALONSO, L. E. (1998): *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*. Editorial Fundamentos. Madrid.
- AMIHUD, Y. Y LEV, B. (1981): "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, nº 12, pp. 605-616.
- AMIHUD, Y. Y LEV, B. (1999): "Does the corporate ownership structure affect its strategy towards diversification?", *Strategic Management Journal*, nº 20, pp. 1063-1069.
- ANDERSONS, E. (1985): "The sales person as outside agent of employee: A transaction cost analysis", *Marketing Science*, nº 4, pp. 234-254.

- ANDROKOVICH, R. A. (1990): "Relative Risk Aversion, Incentives Effects and Risk Sharing", *Atlantic Economic Journal*, vol. 18, nº 4, diciembre, pp. 38-41.
- ARAGONES, J. R.; GÓMEZ, A. P.; LEJARRIAGA, G. (1995): "El derecho a la actualización del subsidio de desempleo: Una aproximación analítica", *Actualidad financiera*, nº 37, 10-16 de Octubre de 1994, pp. 459-480.
- ARAGONÉS, J. (1987): *Cooperativismo, participación y poder*. Valencia: Centro de Educación Cooperativa.
- ARAGONÉS, J. (1991): "La relativa utilidad de la participación", *Revista de Economía Social y de la Empresa*, nº 12, pp. 123-127.
- ARANZADI, D. (1989): "Actualidad de los valores de la formación en el cooperativismo", *Anuario de Estudios Cooperativos*, pp. 167-182.
- ARANZADI, D. (1994): "Los valores cooperativos en el umbral del año 2000", *Anuario de Estudios Cooperativos*, Deusto, Bilbao, pp. 113-128.
- ARCO, J. L. (1970): "Nacimiento y disolución de las cooperativas", *REVESCO*, nº 21, pp. 3-34.
- ARCO, J. L. (1976): "El fenómeno de la concentración económica y su incidencia sobre las cooperativas", *REVESCO*, nº 40, pp. 3-41.
- ARCO, J. L. (1984): "Las cooperativas ante el mundo que viene", *REVESCO*, nº 52, pp. 105-117.
- ARIÑO, A.; GARCÍA, C. (1996): "Alianzas y bloques estratégicos: El comportamiento cooperativo como motor de su evolución", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 133-144.
- ARMSTRONG, P. (1991): "Contradiction and social dynamics in the capitalist agency relationship"; *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, nº 1, pp 1-25.
- ARRIBAS, J.M. Y LÓPEZ, A. (1989): "El proceso de profesionalización de los agricultores cerealistas", *Agricultura y Sociedad*, nº 51, pp. 107-134.
- ARROW, K. (1974): *Limits of organization*, Norton.
- ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la empresa: Un enfoque contractual*, Ariel, Barcelona.

- ARRUÑADA, B. (1996): "Análisis contractual de la empresa: Una introducción aplicada", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 41-56.
- AZORÍN, A.; VARELA, J. A. (1996): "Planes de compensación para la fuerza de ventas: Un contraste empírico de un modelo de teoría de agencia"; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 2, pp. 137-148.
- BALLESTERO, E. (1983): *Teoría económica de las cooperativas*, Alianza Universidad, Madrid.
- BALLESTERO, E. (1990): *Economía social y empresas cooperativas*, Alianza Universidad. Madrid.
- BAND, D. (1992): "Corporate Governance: Why agency theory is not enough", *European Management Journal*, Vol. 10, nº 4.
- BAREA, J. (1991): "La economía social en España", *Revista de Economía y Sociología en el Trabajo*, nº 12, junio, pp. 8-16.
- BAREA, J.; MONZÓN, J. L. (Directores) (1992): *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- BAREA, J.; MONZÓN, J. L. (1995): *Las cuentas satélite de la economía social española. Una primera aproximación*. CIRIEC- España, Valencia.
- BAREA, J.; MONZÓN, J. L. (1996): *Informe sobre la situación de las cooperativas y sociedades laborales*. CIRIEC-España. Valencia.
- BARNEA, A., HANGEN, R. A. Y SENBERT, L. W. (1985): *Agency Problems and Financial Contracting*. Prentice Hall.
- BAYSINGER, B. Y HOSKISSON, R.E. (1989): Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms. *Academy of Management Journal*, nº 32, pp. 310-332.
- BBV (1997): *Renta Nacional de España y su distribución provincial*, BBV, Bilbao.
- BECKER, B. Y GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Review*, nº 39, pp. 779-801.

- BEL, P. (1995): "Similitudes y diferencias entre las sociedades cooperativas "agrarias" de transformación españolas a la luz de los principios de 1995 de la Alianza Cooperativa Internacional". *REVESCO*, nº 61, pp. 107-125.
- BEL, P. (1996): "Comportamiento de las sociedades cooperativas agrarias en un mercado competitivo", *Cooperación Agraria*, nº 6, Segunda Época, verano, p. 40-41.
- BEL, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España*, CIRIEC-España. Valencia.
- BELLANTE, D. Y PORTER, F. K. (1992): "Agency Costs, Property Rights, and the Evolution of Labor Unions", *Journal of Labor Research*, vol. 13, nº 3, verano, pp. 243-256.
- BERICAT, E. (1998): *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*. Editorial Ariel S. A. Barcelona.
- BERLE, A.; MEANS, G. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, Commercial Claring House, Nueva York.
- BERMÚDEZ, G. J.; MARTÍN, I.; TOUS, D. (1997): "La incertidumbre en las cooperativas oleícolas malagueñas frente a la nueva normativa de la unión europea reguladora del sector", *AEDEM, The European Association of Management and Business Economics, VI International Conference, Chania (Greece)*.
- BESANKO, D. (1989): "Multi-Period Contracts between Principal and Agent with Adverse Selection". *Economic Letters*, nº 17, pp. 33-37.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresas*, Ed. Civitas, Madrid.
- BOWIE, N. E. Y FREEMAN, R. E (ed) (1992): *Ethics and Agency Theory: an Introduction*, Oxford University Press, Nueva York.
- BRUNNER, J. (1991): *Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva*, Madrid, Alianza.
- BRYMAN, A. (1984): "The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?", *The British Journal of Sociology*, Vol. 35: 75-92.

- BUENADICHA, M.; GONZÁLEZ, O. R.; MIRANDA, F. J.(1997): “Los recursos humanos en las empresas cooperativas de trabajo asociado”, *Actas Congreso Aedem, Lérida, Junio 1997*, pp. 427-436.
- BUENDIA, I. (1994): “Las distorsiones en el funcionamiento democrático de las sociedades cooperativas”, *REVESCO*, nº 60, pp. 167-174.
- BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1990): *La dirección eficiente*. Pirámide, Madrid.
- BUENO, E. (1993): *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*, Ediciones Pirámide S.A., Madrid.
- BUENO, E. (1996): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*, Ediciones Pirámide S.A., Madrid.
- BUENO, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide, Madrid.
- BURGUET, R. (1992): “La información asimétrica y la relación de empleo: una introducción”, *Cuadernos Económicos de I.C.E.*, nº 52, pp. 97-125.
- BURKE, E.M. (1997): “La empresa como miembro de la comunidad”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 81, pp 52-58.
- CABALLER, V. (1983): *Gestión y contabilidad de cooperativas agrarias*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
- CABALLER, V. (1993): “La crisis de la agricultura un enfoque empresarial”, *CIRIEC-España*, nº 15, diciembre, pp. 11-42.
- CABALLER, V. (1995): “El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario”, *Revista Española de Economía Agraria*, nº 173, julio-septiembre, pp. 281-311.
- CABALLER, V. JULIÁ, J. F. Y SEGURA, B. (1987): *Las cooperativas agrarias valencianas: un análisis empresarial*, Conselleria d'Agricultura y Pesca, Generalitat Valenciana.
- CALLEN, J. L.; FALK, H. (1993): “Agency and efficiency in nonprofit organizations: The case of “specific health focus” charities”, *The Accounting Review*. Vol. 68, nº 1, January, pp. 48-65.

- CAMISÓN, C., MOLINA, F. J. (1997): "La red organizativa en las concentraciones empresariales de base local. Una perspectiva basada en los recursos", *Actas del Congreso AEDEM, Lérida 1997*, pp. 357-365.
- CANCELÓ, A. (1987): "El cooperativismo ante las exigencias del mercado mundial", *Anuario de Estudios Cooperativos*, pp. 81-89. Universidad de Deusto.
- CAÑAS, L. (1997): *La Profesionalización de la Empresa Familiar: Una Perspectiva de agencia*, Tesina defendida en el Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada.
- CAÑAS, L.; HERNÁNDEZ, M. J.; MÁRQUEZ, A.; VALLEJO, M. C. (1998): "La profesionalización de los descendientes como elemento clave para la continuidad de la empresa familiar", ponencia presentada al VII Congreso Internacional de la *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa*, pp. 173-179, Estambul, Turquía, Septiembre 1998.
- CARAZO, L. (1985): "La formación como base del desarrollo cooperativo", *El Campo*, nº 97, pp. 11-14.
- CARLOS, A. M. (1992): "Principal-Agent problems in early trading companies: A tale of two firms", *American Economic Review*, Vol. 82, nº 2, pp. 140-145.
- CARLOS, A. M. (1994): "Bonding and the Agency Problem: Evidence from the Royal African Company, 1672-1695", *Explorations in Economic History*, nº 31, pp. 313-335.
- CARLOS, A. M. Y NICHOLAS, S. (1993): "Managing the Manager: an Application of the Principal-Agent Model to the Hudson Bay Company", *Oxford Economic Papers*, vol. 45, nº 2, pp. 243-256.
- CARRASCO, M. Y GARRIDO, J. (1991): "Integración y asociacionismo: una estrategia competitiva para el cooperativismo agrario", *Revista de Economía y Empresa*, vol. XI, nº 29/30, pp. 3-16.
- CARRASCO, M. (1991): "La empresa cooperativa actual: ni mutualidad ni ausencia de ánimo de lucro. La justificación de una protección fiscal", *Cuadernos CIRIEC-España*, nº14, octubre.
- CARRASCO, M. (1993): *La nueva estructura de fondos propios para las cooperativas agroalimentarias*, Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Dirección de Trabajo Asociado y Empleo, Huelva.

- CARRASCO, M. (1995): *El cooperativismo vitivinícola del condado onubense. Análisis estratégico y plan de reestructuración*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, Huelva.
- CARRASCO, M. Y GARRIDO, J. (1991): "Integración y asociacionismo: una estrategia competitiva para el cooperativismo agrario", *Revista de Economía y Empresa*, vol. XI, nº29/30, pp. 65-75.
- CARRASCO, D.; GRÁVALOS, A (1997): "Magnitudes básicas de la economía social andaluza", *Actas Congreso Aedem, Lérida, Junio 1997*, pp 389-402.
- CASSELL, C Y SYMON, G. (1994): *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*. SAGE Publications.
- CEÑA, F.; PÉREZ, M.; SEVILLA, E. (1983): *El cooperativismo agrario como forma de acción social colectiva: análisis del caso andaluz*. Universidad de Córdoba, Instituto de Sociología y Estudios Campesinos.
- CHACÓN, J. L. (1990): "¿Por qué fracasan las cooperativas?", *Agricultura y cooperación*, nº 79, abril, pp.35-36.
- CHAN, H. S.; ROSENBLOOM, D. H.(1994): "Legal control of public administration: A principal-agent perspective", *International Review of Administrative Science*, Vol. 60, pp. 559-574.
- CHAVES, R. (1996a): *La cooperación empresarial en la economía social. Un análisis de las empresas valencianas del trabajo asociado de los sectores textil y del mueble*, CIRIEC-España, Valencia.
- CHAVES, R (1996b): *La cooperación empresarial en la economía social*. CIRIEC-España. Valencia.
- CHAVES, R (1996c): "La lógica de la cooperación entre agentes independientes. Análisis de tres enfoques teóricos", *CIRIEC-España*, nº 22, julio, pp. 185-216.
- CHEN, C. C.; CHEN, X.; MEINDL, J. R. (1998): "How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism", *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 2, pp. 285-304.
- CHEUNG, S. (1969): "Transaction costs, risk aversion, and the choice of contractual arrangements", *Journal of Law and Economics*, vol. 12, núm. 1, abril, págs. 23-42.

- CHEUNG, S. (1983): "The contractual nature of the firm", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, abril, págs. 1-21.
- CHRISTENSEN, P.O. Y FELTHAM, G.A. (1993): "Communications in Multiperiod Agencies with Production and Financial Decisions", *Contemporary Accounting Research*, vol. 9, nº 2, primavera, pp. 706-744.
- CIURANA, J. M. (1968): "Democracia y cooperación", *REVESCO*, nº16, pp. 41-50.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; LLORET, M. Y MOLINA, H. (1994): *Manual de administración de empresas*, Editorial Cívitas, Madrid.
- COASE, R. H. (1937): "The nature of the firm", *Económica*, vol. 4, pp. 386-405. Publicado en castellano como "La naturaleza de la empresa" en Coase, R. H. (1988) *La empresa, el mercado y la ley*, pp. 33-49, Alianza Editorial, Madrid, 1994.
- COASE, R. H. (1960): "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, nº 3, pp. 1-44. Publicado en Castellano como "El problema del coste social", en Coase, R. H. (1988) *La empresa, el mercado y la ley*, pp. 121-164, Alianza Editorial. Madrid. 1994.
- CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA 1978, BOE nº 311.1, de 29 de diciembre.
- COQUE, J., LOREDO, E., SUAREZ, E. (1997): "Cooperativas y sociedad de capital. ¿Comparten la misma problemática para ser gobernadas?", *XI Congreso Aedem*, Lérida, Junio 1997. Libro de ponencias, pp 879-887.
- COQUE, J. (1997): "El papel de las empresas de economía social españolas en el futuro del sector rural", *XI Congreso Aedem*, Lérida, Junio 1997. Libro de ponencias, pp 627-634.
- COWTON, C. J.; O'SHAUGHNESSY, A. (1991): "Absentee control of sugar plantations in the British West Indies", *Accounting and Business Review*, vol. 22, nº 85, pp. 33-45, 1991.
- CRACOGNA, D. (1994): *La identidad cooperativa en un mundo cambiante*, Ediciones Deusto Bilbao, 1994, pp. 87-94.
- CRESPO, L. M.; GRÁVALOS, M. A.(1997): "La economía social y la creación de empleo", *XI Congreso Aedem*, Lérida, Junio 1997, pp. 513-520.

- CRUZ, P. (1985): "El asociacionismo agrario en la revista de estudios agrosociales", *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 132, septiembre, pp. 233-250.
- CUERVO, A.; ORTIGUEIRA, M. SUÁREZ, A. (1979): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- CUERVO, A. (1993): *Introducción a la administración de empresas*. Editorial Cívitas, Madrid.
- DELANEY, J. T. Y HUSELID, M. A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Review*, nº 39, pp. 949-969.
- DELGADO, J. M. Y GUTIÉRREZ, J. (Coordinadores) (1995): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Editorial Síntesis S. A. Madrid.
- DEMSKI, J. Y SAPPINGTON, D. (1984): "Optimal Incentive Contracts with Multiple Agents", *Journal of Economic Theory*, nº 33, pp. 152-171.
- DÍEZ, E. P. (Coordinador); GALÁN, J. L.; LANDA, J. Y LEAL, A. (1995): *La empresa en Andalucía*, Editorial Cívitas, Madrid.
- DÍEZ, J. Y REDONDO, C. (1996): *Administración de empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- DIVAR, A. J. (1985): *La alternativa cooperativa*, CEAC, Barcelona.
- DIZ, E. M.; RODRÍGUEZ, M. M. (1997): "Las tecnologías de información y comunicación en la cooperación interempresarial: el intercambio electrónico de datos", *XI Congreso Aedem*, Lérida, Junio 1997, pp. 353-360.
- DOBSON, J. (1993): "Moral Hazard, Adverse Selection and Reputation: a Synthesis", *Managerial Finance*, vol. 19, nº 6, pp. 2-8.
- DOMINGO, J. (1986): "Las cooperativas agrarias; trabas legales a un desarrollo", *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 135, abril-junio, pp. 75-106.
- DOMINGO, J. (1991): *Estudio sobre las necesidades en medios de gestión de las cooperativas agrarias andaluzas: situación actual y propuestas de actuación*. Junta de Andalucía. Conserjería de Agricultura y Pesca.

- DOMINGO, J. y LOMA-OSSORIO, E. (1991): *Las almazaras cooperativas en Andalucía*, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén, Jaén.
- DOMINGO, J., ROMERO, C. (1987): *Las empresas cooperativas agrarias: una perspectiva económica*, Consejería de Trabajo y Bienestar Social, Junta de Andalucía.
- DONALSON L. Y DAVIS, J. (1994): "Boards and company performance: research challenges the conventional wisdom", *Corporate Governance: an International Review*, nº 2, pp. 141-150.
- DONALSON, L. (1995): *American Anti-Management Theories of Organization*, Cambridge University Press.
- DRAPERI, J.F. (1996): "Cooperativas y regulación de mercados. Ejemplo de la producción de Champagne", *CIRIEC-España*, nº 24, pp. 9-22.
- DYER, J. H. (1989): "Integrating Professional Management into a Family Owned Business", *Family Business Review*, vol. 2, nº 3, pp. 37-50.
- DYER, J. H. (1997): "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction value", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp 535-556.
- EASTERBROOK, F. H. (1984): "Two agency-cost explanations of dividends", *American Economic Review*, vol. 74. Sep., pp. 650-659.
- EATON, C. B. Y WHITE, W. D. (1982): "Agent Compensation and the Limits of Bonding", *Economic Enquiry*, vol. 20, nº 3, pp. 330-343.
- ECCLES, R. (1985): "Transfer pricing as a problem of agency". In J. L. Pratt y R. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agent: The structure of business*, 151-186, Boston: Harvard Business School Press.
- EISENHARDT, K. M. (1985): "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, nº 31, pp. 134-149.
- EISENHARDT, K.M. (1988): "Agency and Institutional Explanations of Compensation in Retail Sales", *Academy of Management Journal*, nº 31, pp. 488-511.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, nº 14, pp. 57-74.

- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.
- ELGOIBAR, P. (1983): "El movimiento cooperativo", *Revista de Estudios Empresariales*, nº 54, pp. 25-36.
- ESTRADA, J. M.; GUTIÉRREZ, M.; NAVARRO, J.; RODRÍGUEZ, J. Y TRIANO, J. M. (1995): *Industrias agroalimentarias de Andalucía. Sector: Aceite de Oliva, Directorio*, Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura y Pesca, Dirección General de Industrias y Promoción Agroalimentaria, Sevilla.
- FAITH, R. L. Y REID, J. D. (1987): "An Agency Theory of Unionism", *Journal of Economic behavior and Organization*, vol. 8, nº1, marzo, pp. 39-60.
- FAMA, E. (1980): "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, nº 88, pp. 208-307. Publicado en castellano como "Problemas de agencia y Teoría de la empresa", *Información Comercial Española*, julio 1984, pp. 53-65.
- FAMA, E. Y JENSEN, M. (1983): "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, nº 26, pp. 301-325.
- FERNÁNDEZ, M. L. (1989): "Ensayo sobre una teoría actual de la empresa y su comportamiento económico y social", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº 28, pp. 771-788.
- FERNÁNDEZ, E. (1991): "La cooperación empresarial". *Boletín ICE*, mayo, 1991, nº 693, pp. 25-29.
- FERNÁNDEZ, E. (1991): "Una tipología de la cooperación empresarial", *Esic Market*, Oct-Dic 1991, pp. 101-113.
- FERNÁNDEZ, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores claves de la competencia*. 1ª Ed., Civitas, Madrid.
- FERNÁNDEZ, E. Y FERNÁNDEZ, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Ariel, Barcelona.
- FERRO, C. A.; URGAL, B. (1997): "¿Cómo dirigir una alianza estratégica y no fracasar en el intento?", *XI Congreso Aedem*, Lérida, Junio 1997. Libro de ponencias pp 493-500.

- FIOL, J.A.; DIAZ, F.; SÁNCHEZ, T. (1996): “*La gestión de los recursos humanos y económicos de las cooperativas*”, Junta de Andalucía.
- FUDENBERG, D.; HOLMSTROM, B. Y MILGROM, P. (1990): “Short-term Contracts and Long-term Agency Relationships”, *Journal of Economic Theory*, nº 51, pp. 1-31.
- FUDENBERG, D Y TIROLE, J. (1990): “Moral Hazard and Renegotiation in Agency Contracts”, *Econometría*, nº 58, noviembre, pp. 1279-1320.
- FUENTE, G. DE LA (1991): *Las organizaciones agrarias españolas*. Colección Tablero. Madrid.
- FUENTES, F. J.; ROMERO, T. Y VEROZ, R. (1998): “La industria aceitera en el siglo XIX. Referencia a Córdoba y al Molino de Alvear”, *Revista de Estudios Regionales*, Vol. III, nº 52, pp. 15-50.
- FUENTES, F. J. (1999): *Presente y futuro de las empresas agrarias andaluzas de cereal y olivar. Un análisis empírico*. Publicaciones de la Universidad de Córdoba y Obra Social y Cultural Cajasur. Córdoba.
- GALLASTEGUI, M. C.; IÑARRA, E. Y MACHO, I. (1993): “Contratos de pesca desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia”, *Estudios de economía*, vol. 20, nº 2, pp. 329-354.
- GARCÍA, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”, *ICE*, febrero, nº 714, pp. 87-98.
- GARCÍA, E. (1996): “El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 109-132.
- GARCÍA, C. E. (1996): “Una teoría evolucionista de la empresa: La esperanza genética”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 3, pp. 57-72.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1989): “El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa”, *REVESCO*, nº 56 y 57, pp. 83-121.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1989): *La concentración económico-empresarial de las cooperativas*, Proyecto de investigación, presentado para el Concurso a Cátedra de Universidad de la Universidad Complutense de Madrid, mayo de 1989.

- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1991a): “La economía social o la economía de las empresas de participación (las sociedades cooperativas y laborales)”. En *Memoria de María Ángeles Gil Luezas*, Alfa Centauro, Madrid, pp. 195-216.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1991b): “La intercooperación como fin y como regla de la Economía Social”. *I Congreso de Economía Social de Galicia*, 9-11 mayo, Vigo. Dirección Xeral de Traballo de la Consellería de Trabajo e Servicios Sociais, Santiago de Compostela, pp. 435-462.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1992a): “Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa”, en varios: *Tempori Serviendum Homenaje al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja*, Milladoiro, Santiago de Compostela, pp. 155-168.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1992b): “La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas”. *19 Congreso Internacional de CIRIEC*, Valencia, pp. 419-442.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1993a): “La formación de profesionales de la dirección de sociedades cooperativas: una fuente de sinergia para la intercooperación empresarial”, en varios: *La formación de los representantes de las empresas de la Economía Social*, seminario Internacional Formación de Dirigentes de la Economía Social en el Contexto Europeo, organizado por el Instituto Antonio Sergio do Sector Cooperativo del Ministério do Planeamiento e Administracao do Território, 31 de Mayo y 1 de Junio de 1993, en Lisboa, en prensa.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1993b): “Creación de empleo a través de la economía social”, *La contribución de l’Econocie Sociale et la création d emplois, Seminaire Européen*, Institut de Cooperation Social Internationale (ICOSI) y Laboratoire social d’Actions, de Reflexions el d’Echanges (LASAIRE), París, 17 y 18 de Junio de 1993, en prensa.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1994): “Las personas jurídicas como socios de las sociedades cooperativas de primer grado, o cooperativas propiamente dichas en España: Necesidad de una revisión legal”, *REVESCO*, nº 60, 1994, pp. 61-76.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1995): “Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España”, *REVESCO*, nº 61, pp. 53-87.

- GARRIDO, S. (1995): "El cooperativismo agrario español del primer tercio del siglo XX", *Revista de Historia Económica*, nº 1, pp. 115-144.
- GARCÍA, J. C. (1996): "Las sociedades cooperativas del transporte en España ante los retos de la integración económica", *X Congreso Aedem*, Granada, Junio 1996. Libro de ponencias, pp. 53-66.
- GARCÍA, J. C. (1997): "El marco socio-económico de las sociedades cooperativas en el transporte de bienes por carretera", *XI Congreso Aedem, Lérida*, Junio 1997. Libro de ponencias, pp. 615-626.
- GIBBONS, R. Y MURPHY, K. J. (1992): "Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence", *Journal of Political Economy*, vol. 100, nº 3, junio, pp. 468-505.
- GIL, A. (1983): "Los grandes secretos del cooperativismo", *Revista Mundo Cooperativo*, nº 758, 1993.
- GIL, M. T.; MARTÍNEZ, M. T. (1997): "La cooperación como mecanismo para adquirir recursos y capacidades en el proceso de internacionalización de las pyme", *XI Congreso Aedem, Lérida*, Junio 1997. Libro de ponencias, pp. 115-120.
- GIMÉNEZ, J. (1991): "La viabilidad de las cooperativas agrarias", en varios: *I Congreso de Economía Social de Galicia, Dirección Xeral de Traballo de la Consellería de Traballo e Servicios Sociais*, Santiago de Compostela, 199, pp 67-102.
- GODFREY, P.C. Y HILL, C.W.L. (1995): The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, nº 16, pp. 519-533.
- GOFFE, R. Y SCASSE, R. (1984): "Proprietorial Control in Family Firms - Some Functions of Quasi-Organic Management Systems", *Journal of Management Studies*, vol. 22, nº1, pp. 53-68.
- GOIENETXEA, J. (1993): "La información: base del ejercicio de la cooperación", *Revista Trabajo y Unión*, nº 370.
- GOLDBERG, V. (1980): "Relational exchange: economics and complex contracts", *American Behavioral Scientist*, vol. 23, núm. 2, pp. 337-352, reimpresión parcial en PUTTERMAN, L. (1986): *The Economic Nature of the Firm. A Reader*. Cambridge University Press (empleada la versión española: *La Naturaleza Económica de la Empresa*. Alianza. Madrid. 1994. Capítulo 6.- Intercambio relacional: economía y contratos complejos, pp. 111-117).

- GÓMEZ, L (1995): "Identidad cultural de las empresas cooperativas", *Jornadas sobre cooperativismo, competitividad y desarrollo económico de Extremadura en el umbral del año 2000*, Badajoz, 12-14 de enero de 1995.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. Y BALKIN, D. B. (1992): "Determinants of Faculty Pay: an Agency Theory Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 5, diciembre, pp. 921-955.
- GREELE, R. J. (1990): "La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral, quién contesta a las preguntas de quién y por qué", *Historia y fuente oral*, nº 5, pp. 106-127.
- GRIMA, J. D. Y TENA, J. (1987): *Análisis y formulación de estrategia empresarial*. Hispano Europea, S.A., Barcelona.
- GRINBLATT, M. Y TITMAN, S. (1989): "Adverse Risk Incentives and the Design of Performance Based Contracts", *Management Science*, vol. 35, nº 7, julio, pp. 807-822.
- GROSSMAN, S. J. Y STIGLITZ, J. E. (1976): "Information and competitive price systems", *American Economic Review*, vol. 66, núm. 2, mayo, págs. 246-253.
- GUELFAT, I. (1977): *Cooperación y Ciencia Económica*, Zaragoza.
- GUESNERIE, R.; LAFFONT, J. J. Y REY, P. (1989): "Adverse Selection and Moral Hazard with Risk Neutral Agents", *European Economic Review*, nº 33, pp. 807-823.
- GUILLÉN, M. A. (1988): *Aspectos sociales de las cooperativas*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Servicio de Extensión Agraria, Madrid.
- GUILLÉN, M. A. (1993): *Formas de sociedades y agrupaciones agrarias*, Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. Instituto nacional de reforma y desarrollo agrario.
- GUMMESSON, E. (1991): *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publicationns, Newbury Park.
- GUTIÉRREZ, I. (1988): "Teoría de la agencia y teoría de la organización", *Actualidad financiera*, nº 41, pp. 2200-2206.

- HAMEL, K. ET AL. (1993): *Case Study Methods*. Sage Publications, Newbury Park.
- HANSMANN, H. (1996): *The ownership of enterprise*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.
- HARRIS, M.; Y RAVIV, A. (1979): "Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, nº 20, pp. 231-259.
- HARRISON, P. D. (1993): "Impact of "Adverse Selection" on managers' project evaluation decisions"; *Academy of Management Journal*, June 1993, pp. 635-643.
- HARTLEY, J. (1994): "Case Studies in Organizational Research", en C. Cassel y C. Symon (eds): *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide.*, Edit. SAGE publications.
- HARTMANN-WENDELS, T. (1993): "Optimal Incentives and Asymmetric Distribution of Information", *European Journal of Operation Research*, vol. 69, nº 2, septiembre, pp. 143-153.
- HAUGEN, R. A. Y TAYLOR, W. M. (1987): "An optimal Incentive Contract for Managers with Exponential Utility", *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, nº 2, junio, pp. 87-91.
- HAYEK, F. A. (1945): "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, vol. 35, págs. 519-530, reimpresión parcial en PUTTERMAN, L. (1986): *The Economic Nature of the Firm. A Reader*. Cambridge University Press (empleada la versión española: *La Naturaleza Económica de la Empresa*. Alianza. Madrid. 1994. Capítulo 4.- Información y sociedad mercantil, pp. 85-91).
- HEMMER, T. (1993): "Risk-Free incentive contracts. Eliminating agency cost using option-based compensation schemes"; *Journal of Accounting and Economics*, nº 16, pp. 447-473.
- HERMALIN, B. E. Y KATZ, M. L. (1991): "Moral Hazard and Verifiability: the Effects of Renegotiation in Agency", *Económica*, vol. 59, nº 6, noviembre, pp. 1735-1753.
- HERMOSILLA, A. Y SOLÁ, J. (1989): *Cooperación entre empresas*, IMPI, Madrid.

- HERNÁNDEZ, M. J. (1993): *Una perspectiva de agencia en capital-riesgo*, Tesis doctoral leída en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, enero de 1993.

- HERNÁNDEZ, M. J. (1995): *El asociacionismo agrario en la industria del aceite de oliva de Jaén: una experiencia*, Cuadernos de trabajo de CIRIEC-España, nº 23.

- HERNÁNDEZ, M. J. (1996): *La teoría de la agencia en el análisis organizacional*, Documentos de trabajo del Área de Organización de Empresas, Nº 1. Universidad de Jaén.

- HERNÁNDEZ, M. J. (1999): "Las posibilidades de las sociedades cooperativas agrarias de influir en el mercado a través de los acuerdos de cooperación", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 1, pp. 63-80.

- HERNÁNDEZ, M. J. y ARANDA, M. (1994): "Dificultades en las relaciones de cooperación entre las sociedades de capital riesgo y las pequeñas empresas innovadoras", *Actualidad financiera*, nº 39, octubre, pp. 543-557.

- HERNÁNDEZ, M. J. y GARCÍA, E. (1999): "Análisis de los costes de propiedad en las sociedades cooperativas almazareras", *Comunicación presentada al primer congreso de cooperativismo español*. Osuna 9-10 Abril de 1999.

- HERNÁNDEZ, F. (1996): "La comunicación en la empresa desde la óptica de los trabajadores", *Actas del Congreso AEDEM 1996*, Granada, pp. 223-235.

- HERRANZ, J. L. (1994): "Los principios cooperativos: Ayer y hoy", Coloquio Internacional *Los Principios Cooperativos en la Europa Actual*. Sevilla, ACI-CIRIEC.

- HERRANZ, J. L. (1994): "Reflexiones para una teoría de la cooperación: El cooperativismo como caso especial de cooperación organizada", *REVESCO*, nº 60, pp 35-54.

- HERRERA, J. Y SANCHÍS, R. (1993): "Hacia una dirección estratégica de los recursos humanos en las empresas cooperativas", *CIRIEC-España*, septiembre, nº 14, pp. 79-103.

- HESS, J. (1983): *The Economics of Organization*, North-Holland.

- HIRAO, Y. (1994): "Task assignment and agency structures", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 2, nº 2, pp. 325-332.
- HOLSTROM, B. (1979): "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*, nº 10, pp. 74-91.
- HOLSTROM, B. (1982): "Moral Hazard in Teams", *Bell Journal of Economics*, nº 13, pp. 324-340.
- HOLSTROM, B. (1991): "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Assets Ownership and Job Design", *Journal of Law, Economics and Organization*, nº 9, pp. 24-52.
- HOSKISSON, R.E. Y TURK, T.A. (1990): Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal capital market. *Academy of Management Review*, nº 15, pp. 459-477.
- HOSKINSSON, R.E.; HILL, C.W.L. Y KIM, H. (1993): The multidivisional structure: Organizational fossil o source of value? *Journal of Management*, nº 19, pp. 269-298.
- HOSKINSSON, R.E.; HITT, M.A. Y HILL, C.W.L. (1993): Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firm. *Organizational Science*, nº 17, pp. 73-84.
- HOSKISSON, R.E.; JOHNSON, R.A. Y MOESEL, D.D. (1994): Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, nº 37, pp. 1207-1251.
- HUERTA, E. (1992): "La empresa: cooperación y conflicto", *Cuadernos Económicos de I.C.E.*, nº 52, pp 7-24.
- IBORRA, M. (1996): "La cultura empresarial: sus limitaciones", *Actas del Congreso AEDEM 1996*, Granada, pp. 1121-1130.
- INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (1995): The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity, XXXI Congress International Cooperative Alliance, Manchester, September.
- ITURRIOZ, J. (1997): "La retribución de la actividad de los socios en las sociedades cooperativas", *XI Congreso Aedem, Lérida*, Junio 1997. Libro de ponencias, pp 269-278.

- JACKSON, S. E. Y SCHULER, R. S. (1995): "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments", *Annual Review of Psychology*, nº 46, pp. 237-264.
- JARA, F. de la (1988): *La comercialización agroalimentaria en España*, segunda edición, 1989, MAPA, Madrid.
- JENSEN, M. C. (1983): "Organization Theory and Metodology", *Accounting Review*, nº 58, abril, pp. 319-339.
- JENSEN, M. C. (1986): "Agency cost of free cash-flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*. Vol. 76, nº 2, May, pp. 323-329.
- JENSEN, M. C. (1995): "Éxito y fracaso de los sistemas de control interno", *Harvard Deusto Business Review*, nº 66, mayo-junio, pp. 68-85. Publicado originalmente en *Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance*.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost an ownerdhip structure", *Journal of Financial Economics*, nº 3, pp. 305-360. Publicado en castellano como "Teoría de la empresa: comportamiento gerencial, costes de agencia y estructura de la propiedad" en PUTTERMAN, L. (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, pp. 261-285, Alianza Editorial, Madrid, 1994.
- JOST, P. J. (1991): "Monitoring in Principal-Agents Relationships", *Journal of Institutional and Theoretical Economy*, nº 147.
- JULIÁ, J. F. Y SEGURA, B. (1987): "El cooperativismo agrario en España y la integración en las comunidades europeas", *CIRIEC-España*, nº 2, octubre-diciembre, pp. 57-76.
- JULIÁ, J. F. (1991): "El cooperativismo agrario ante el reto europeo", *Revista de Economía y Sociología en el Trabajo*, nº 12, pp. 25-37.
- JULIÁ, J. F. (1993): "La economía social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales", *CIRIEC-España*, nº 15, diciembre, pp. 43-68.
- JULIÁ, J. F. (1994): "El cooperativismo agrario contra el nuevo marco conceptual", *Papeles de Economía Española*, nº 60-61, pp. 243-250.
- JULIÁ, J.F. Y SERVER, R. J. (1990): *Las organizaciones y agrupaciones de productores agrarios en España y la CEE*, Serie Comunidad

Económica Europea, nº 2, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Ed. Aedos, Barcelona.

- JULIÁ, J. F. Y SERVER, R. J. (1991): "La práctica de los principios cooperativos. Una referencia a las sociedades cooperativas agrarias españolas", *CIRIEC-España*, nº 10, mayo, pp. 105-120.

- JULIÁ, J. F; SERVER, R. Y FERNÁNDEZ, M. (1996): "Las sociedades cooperativas agrarias", en J. Barea y J. L. Monzón (dir.): *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*, pp. 17-75. CIRIEC-España. Valencia.

- JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (1995): *Industrias Agroalimentarias de Andalucía. Sector: Aceite de oliva. Directorio*, Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura y Pesca, Sevilla.

- JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (1992): *Manual sobre funciones del Consejo Rector de una Cooperativa*, Junta de Andalucía. Consejería de Industria, Comercio y Turismo. Dirección General de Cooperativas. Sevilla.

- JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE TRABAJO (1996): *Censo de Sociedades Cooperativas Andaluzas y S.A.L. de Andalucía*. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Dirección General de Cooperativas. Sevilla.

- KATZNER, D. W. (1992): "The structure of authority in the firm"; *Journal of Economic Behavior and Organization*, nº 19, pp. 41-67.

- KEY, P.; SALANIE, B. (1996): "On the value of commitment with asymmetric information", *Econometría*, vol. 64, pp. 1395-1414.

- KIM, S. H. Y SUH, Y. S. (1992): "Conditional Monitoring policy under Moral Hazard", *Management Science*, vol. 38, nº 8, agosto, pp. 1106-1120.

- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. Y ALCHIAN, A. (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, nº 21, pp. 297-326. Publicado en castellano como "Integración vertical, rentas apropiables y el proceso competitivo de contratación" en PUTTERMAN, L. (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, pp. 287-310, Alianza Editorial, Madrid, 1994.

- KOCHHAR, R. (1996): "Explaining firm capital structure: The role of agency theory vs. transaction cost economics", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 713-728.
- KOCHHAR, R. Y DAVID, P. (1996): Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses. *Strategic Management Journal*, nº 17, pp. 73-84.
- KOGUT, B. (1988): Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, nº 9, pp. 319-322.
- KU KIM, S. (1995): "Efficiency of an information system in an agency model", *Econometría*, Vol 63, nº 1, pp. 89-102.
- LAMBERT, R. (1983): "Long Term Contracts and Moral Hazard", *Bell Journal of Economics*, nº 14, pp. 441-452.
- LANG, L.; POULSEN, A. Y STULZ, R. (1995): "Assets Sales, Firm Performance, and the Agency Costs of Management Discretion", *Journal of Financial Economics*, nº 37, pp. 3-37.
- LANE, P. J.; CANNELLA, A. A.; LUBATKIN, M. H. (1998): "Agency problems as antecedents to unrelated mergers and Diversification: Amihud and Lev reconsidered", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 555-578.
- LAPIEDRA, R.; FLOR, M. L.; OLTRA, M. J. (1997): "Formación y consolidación de una alianza estratégica", *XI Congreso Aedem, Lérida*, Junio 1997. Libro de ponencias, pp 131-136.
- LASSAR, W. M.; KERR, J. L. (1996): "Strategy and control in supplier-distributor relationship: an agency perspective"; *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 613-632.
- LEAL, A. (1991): *Conocer la cultura de la organización: Una base para la estrategia y el cambio*, Actualidad Editorial, Madrid.
- LEJARRIAGA, G. (1992): "El acceso a la propiedad de la empresa por los empleados", en Mascareñas PEREZ-IÑIGO, J. (Coordinador): *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*, McGraw-Hill, Madrid, 1992, pp. 195-211.
- LEJARRIAGA, G. (1993): "Modalidades de adquisiciones con fines de control ("buy-outs" y "buy-ins") y los problemas de agencia". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.1, nº 3, pp. 109-116.

- LEJARRIAGA, G. (1995): "La sociedad cooperativa desde la perspectiva de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y las sociedades anónimas laborales frente al concepto jurídico de la cooperativa", *REVESCO*, nº 61, pp. 89-106.
- LEJARRIAGA, G. (1996): "La Unión Europea, la preocupación por el empleo y las empresas de participación", *CIRIEC-España*, nº 22, pp. 127-156.
- LEVY, H. (1990): "Los costes de agencia cuando el talento del agente es desconocido: un enfoque bayesiano", *Información comercial española*, nº 688, pp. 92-105.
- LEVITHAL, D. (1988): "A survey of agency models of organizations", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, nº 9, pp. 153-185.
- LEVY-LEBOYER, C. (1997): *Gestión de las competencias*, Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona.
- LEY 27/1999 DE 16 DE JULIO DE COOPERATIVAS, BOE de 17 de julio de 1999.
- LEY 2/1999 DE 31 DE MARZO DE SOCIEDADES COOPERATIVAS ANDALUZAS, BOJA de 20 de abril de 1999.
- LÓPEZ, A. (1982): *Las cooperativas olivareñas andaluzas. Una realidad problemática*, Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, Córdoba.
- LOREDO, E.(1997): "La diversificación de las empresas eléctricas: una perspectiva de agencia", *XI Congreso Aedem*, Lérida, Junio 1997. Libro de ponencias, pp. 507-512.
- LUCAS, J. L. (1972): "Las posibilidades de las cooperativas", *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 78, pp. 85-99.
- MACHO-STADLER, I.; PÉREZ, J. D. (1991): "Moral hazard and cooperation", *Economics Letters*, vol. 35, nº 1, pp. 17-20.
- MACHO-STADLER, I.; PÉREZ, J. D. (1993): "Moral Hazard with Several Agents: the Gains from Cooperation", *International Journal of Industrial Organization*, nº 11, pp.73-110.
- MACHO-STADLER, I.; PÉREZ, J. D. (1994): *Introducción a la Economía de la Información*, Ariel, Barcelona.

- MALCOMSON, J. M. Y SPINNEWYN, F. (1988): "The Multiperiod Principal-Agent Problem", *Review of Economic Studies*, nº 55, pp. 391-408.
- MANNE, H. (1965): "Mergers and the Market for Corporate control", *Journal of Political Economy*, nº 73, pp. 110-120. Publicado en castellano como "La toma de control. Su mercado" en Putterman, L. (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, pp. 241-244, Alianza Editorial, Madrid, 1994.
- MARCH, J. G. Y SHAPIRA, Z. (1987): "Managerial perspectives on risk and risk taking", *Management Science*, nº 33, pp. 1404-1418.
- MARCH, J. G. Y SIMON, H. A. (1961): *Teoría de la Organización*, Ariel Barcelona.
- MARCO, B., MOLINA, J. F., QUER, D. (1997): "Cooperación entre empresas. Una visión a través de la teoría de los recursos y capacidades", *Actas del Congreso AEDEM 1997*, Lérida, pp. 379-387.
- MARTÍNEZ, A. (1987): "La integración cooperativa", *Revista de la Economía Social*, nº 4, pp. 10-18.
- MARTÍNEZ, A. (1990): *Análisis de la integración cooperativa*, Universidad de Deusto. Bilbao.
- MARTÍNEZ, A. (1995): "Los valores y los principios cooperativos", *REVESCO*, nº 61, pp. 35-45, Madrid.
- MAXWELL, J. A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- MAXWELL, J. A. (1998): "Designing a Qualitative Study". En BICKMAN, L. Y ROG, D. J. (Eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- MCAFEE, R. P. Y McMILLAN, J. (1991): "Optimal Contracts for Teams", *International Economic Review*, vol. 32, nº 3, agosto, pp. 561-577.
- MEDINA, D. R. (1997): "Las redes y estrategias colectivas: un nuevo enfoque en la dirección de empresas", *XI Congreso Aedem, Lérida*, Junio 1997. Libro de ponencias, pp 345-352.
- MENGUZZATO, M. Y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel. Barcelona.

- MENGUZZATO, M. (1992): *La cooperación empresarial: Análisis de su proceso*, IMPIVA.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, New Jersey. Publicado en castellano como *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel, Barcelona, 1993.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (1998): *Hechos y cifras del sector agroalimentario 1998*, MAPA, Madrid.
- MINTZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations (a synthesis of the research)*, Prentice Hall, Inc., versión en castellano: *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel, 1993.
- MIRRLESS, J. (1976): "The Optimal Structure of Incentives and Authority within an Organization", *Bell Journal of Economics*, nº 7, pp. 105-131.
- MOHN, R. (1996): *Al éxito por la cooperación*, Plaza & Janes, Barcelona.
- MONTERO, A. (1987): "Cooperativismo agrario de segundo grado", *Revista de Extensión Agraria*, nº 5, pp. 74-84.
- MONTERO, A. (1988): "Cooperativismo agrario de segundo grado", *Agricultura y Cooperación*, nº 61, septiembre, pp. 29-36.
- MONTERO, A. (1991): *Cooperativismo agrario de segundo grado*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- MONTERO, A. (1999): *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- MONTOLIO, J. M. (1992): "Las cooperativas en España: Evolución y perspectivas", *Anuario de Estudios Cooperativos*, 1992, pp. 31-54.
- MONZÓN, J. L. (1994a): "La economía social en la realidad española", *ICE*, mayo, nº 729, pp. 29-35.
- MONZÓN, J. L. (1994b): "Principios cooperativos y la realidad cooperativa en España", en MONZÓN, J. L. Y ZEVI, A. (compiladores): *Cooperativas, Mercados y Principios Cooperativos*, Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Valencia, pp. 109-126.

- MONZÓN, J. L. (1995): "Las cooperativas de trabajo asociado ante la reforma de los principios cooperativos", *REVESCO*, nº 61, pp. 47-52.
- MOOKHERJEE, D. (1984): "Optimal Incentive Schemes with Many Agents", *Review of Economic Studies*, nº 51, pp. 433-446.
- MOORE, J. H. (1981): "Agency Costs, Technological Change and Soviet Central Planning", *Journal of Law and Economics*, primavera.
- MORALES, A.C. (1989): "Algunas ideas sobre la incidencia del cooperativismo en el desarrollo socio-económico de Andalucía", *Estudios Regionales*, nº 23, pp. 109-124.
- MORALES, A.C. (1991): *La cooperativa como realidad social, ideológica y económica*. Publicaciones E.T.E.A.
- MORALES, A.C. (1992): "Soberanía de la persona y solidaridad en la empresa: el caso del cooperativismo", *Revista de Fomento Social*, nº 185, pp. 65-81.
- MORALES, A.C. (1996): "La formación como condición para la creación de empleo en el medio rural: evidencias empíricas en la economía social andaluza", *CIRIEC-España*, nº 22, julio, pp. 11-24.
- MORALES, A.C. (1996): *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*, CIRIEC-España.
- MORENO, L.S. (1997): "La cooperación empresarial como fórmula de implantación internacional de las pymes", *XI Congreso Aedem, Lérida*, Junio 1997. Libro de ponencias, pp. 121-124.
- MORINI, S.; BRUNO, N. (1997): "Los sistemas o cooperativas de trueque: hacia un sistema económico mixto", *XI Congreso Aedem, Lérida*, Junio 1997. Libro de ponencias, pp. 385-387.
- MOWERY D.C.; OXLEY J.E.; SILVERMAN B.S. (1996): "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 77-91.
- MOYANO, J. (1995): "Las almazaras cooperativas giennenses: el reto de la calidad", *Boletín de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia*, Jaén, mayo, nº 113, pp. 3-26.
- MOZAS, A.; POZA, J.; VALLEJO, M. C. (1997): "La gestión de recursos humanos en las sociedades cooperativas: Un estudio empírico", *REVESCO*, nº 63, pp. 93-119.

- MOZAS, A. (1998): *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennenses*, Tesis doctoral. Universidad de Jaén.
- MOZAS, A. (1999): *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*, Junta de Andalucía, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Cooperativas, Sevilla.
- MSHIU, S. (1988): "Enfoque sistemático de la formación del cooperativista", *Revista de Economía Social*, nº 2, pp. 6-19.
- MUNKNER, H. H. (1990a): "Ideas generales, principios y métodos prácticos de la acción cooperativa", *CIRIEC-España*, nº 9, diciembre, pp. 143-147.
- MUNKNER, H. H. (1990b): "Los principios cooperativos y el progreso social", *CIRIEC-España*, nº 9, diciembre, pp. 149-164.
- NAVAS, D. (1991): "Rol de la formación en el desarrollo de la empresa cooperativa", *CIRIEC-España*, nº 10, pp. 91-103.
- NAVAS, J.E. Y GUERRAS, L.A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 1ª Ed., Civitas, Madrid.
- NILSSON, J. (1994): "Principios y prácticas cooperativas de producción", en MONZÓN, J.L. Y ZEVI, A. (Compiladores): *Cooperativas, Mercados y Principios Cooperativos*, Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Valencia, pp. 257-289.
- NOREEN, E. (1988): "The Economics of Ethics: a New Perspective on Agency Theory", *Accounting Organizations and Society*, vol. 13, nº 4, pp. 359-369.
- OCAÑA, C.; SALAS, V. (1983): "La teoría de la agencia. Aplicación a las empresas públicas españolas"; *Cuadernos económicos del ICE*, nº 22, pp. 157-182.
- OLEA, B. (1996): "El sector agrario andaluz dentro de una economía globalizada: Retos y cambios", *X Congreso Aedem, Granada*, Junio 1996. Libro de ponencias pp 733-744.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (1991): *Dirección y administración de cooperativas*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Informes, Madrid.

- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (1993): *Informes Dirección y Administración de Cooperativas*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. (1997): "The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks", *Strategic Management Journal*. Vol. 40, nº 2, pp 261-278.
- OTLEY, D. T. Y BERRY, A. J. (1994): "Case study research in management accounting and control", *Management Accounting Research*, Vol, 5, pp. 45-65.
- PAGE, F. H. (1987): "The Existence of Optimal Contracts in the Principal-Agent Model", *Journal of Mathematical Economics*, vol. 16, nº 2, pp. 157-167.
- PALOMO, R. J. (1997): "Los grupos financieros cooperativos", *CIRIEC-España*, nº 27, diciembre, pp. 35-67.
- PARCERISA I CASALS, J. (1997): *Estudi del finançament de les cooperatives agràries amb secció de crèdit sota la perspectiva de la teoria de l'Agència i la teoria dels costos de transacció*. Col·lecció apunts de cooperativisme agrari.
- PARDO, M. R. Y CARRASCO, I. (1994): "Notas sobre el cooperativismo agrario de Castilla-La Mancha", *REVESCO*, nº 60, pp. 157-166.
- PARRA, A. (1994): "Las cooperativas hacia un modelo de gestión integrada", *Agricultura y Cooperación*, noviembre, nº 129, pp. 5-7.
- PARRA, F.; AGUIRRE, J. M.; GONZÁLEZ, E. M. Y MOLINILLO, S. (1997): "Influencia de la cultura organizacional en el marketing de las cooperativas de confección textil andaluzas", *XI Congreso Aedem, Lérida*, Junio 1997. Libro de ponencias, pp. 403-410.
- PARRAS, M. (1996): *Análisis estratégico del mercado español del aceite de oliva virgen*, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla.
- PARRAS, M. (Coordinador) (1997a): *La reforma de la OCM y el futuro del olivar*. Editan Universidad de Jaén y Universidad Internacional de Andalucía, Sede Antonio Machado, Jaén, pp. 265-296.
- PARRAS, M. (1997b): "Las centrales de compra en la agricultura", *Agricultura*, nº 776, marzo, pp. 237-242.

- PARRAS, M.; TORRES, F. J. (1996): "Una perspectiva regional de la estructura del sector productor de aceite de oliva virgen y su repercusión en la comercialización de los aceites", *Revista de Estudios Regionales*, 2ª época, septiembre-diciembre, nº 46, pp. 104-135.
- PARRAS, M; LANZAS, J. R. Y TORRES, F. J. (1997): "El sector del olivar y del aceite de oliva jiennense. Situación, retos y estrategias, monografía nº 1, *Observatorio económico de la provincia de Jaén*, nº 13, diciembre, pp. 105.-143.
- PARRAS, M.; MOZAS, A. Y TORRES, F. J. (1999): *El sector oleícola y el crecimiento de la economía jiennense: análisis, retos y estrategias*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- PATTON, M.Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, Mewbury Park.
- PAULI, M. (1968): "The Economics of Moral Hazard", *American Economic Review*, nº 58, pp. 31-58.
- PAZ, N. (1987): "Los socios y los asociados", *Revista de Estudios Sociales y Sociología Aplicada*, nº 68, pp. 103-121.
- PAZ, N. (1995): "Principios cooperativos y prácticas societarias", *REVESCO*, nº 61, pp. 15-33.
- PEREIRA, L. (1993): "El desarrollo organizativo en las cooperativas agrícolas", *Agricultura y Cooperación*, nº 119, pp. 27-28.
- PÉREZ, G. (1994): *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Editorial La Muralla, S.A. Madrid.
- PÉREZ, F. (1996): "Innovación financiera, costes de transacción y teoría de la agencia", *Revista de Investigación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, nº 1, pp. 47-57.
- PÉREZ, F. (1993): "La Economía Social: concepto y entidades que comprende", *Cuadernos de Trabajo CIRIEC-España*, nº 17.
- PÉREZ, F. (1995): *Las almazaras cooperativas Cordobesas: Una aproximación desde la contabilidad en las organizaciones*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba.

- PERIS, J. R. (1990): "La participación en la cooperativa: un baremo de la formación del socio", *Agricultura y Cooperación*, nº 76, enero, pp. 9-10.
- PERROW, CH. (1986): *Complex Organizations: a Critical Essay*, 3ª edición, Random House, Nueva York.
- PERSSON, T.; TABELLINI, G. (1996): "Federal fiscal constitutions: Risk sharing and moral hazard", *Económica*, vol. 64, nº 3, pp. 623-646.
- PINO, J. DEL (1995): "El cooperativismo agrario como factor de integración de la agricultura de Andalucía en la Unión Europea", *CIRIEC-España*, nº 18, julio, pp. 83-109.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1991): *Ventaja competitiva de las naciones*, Free Press, New York.
- PRAHALAD, C. K. (1983): "Developing strategic capability: An agenda for top management", *Human Resource Management*, nº 22, pp. 237-254.
- PRATT, W.; ZECKHAUSER, R. J. (1985): *Principals and Agents: The structure of business*, Harvard Business School Press.
- PRESTON, R.; MCMILLAN (1991): "Optimal contracts for teams", *International Economic Review*, Vol. 32, nº 3, pp. 561-577.
- QUINN, D.P; JONES, T.M. (1995): "An agent morality view of business policy", *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 1, pp. 22-42.
- REUER J.J.; MILLER K.D. (1997): "Agency costs and the performance implications of international joint venture internalization", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 425-438
- REY, P.; SALANIÉ, B. (1996): "On the value of commitment with asymmetric information", *Económica*, Vol.64, nº 6, pp. 1395-1414.
- RICHARDSON, G. B. (1972): "The organization of industry", *The Economic Journal*, vol. 82, nº 327, pp. 883-896.
- RODRIGO, B. (1995): "La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa", *CIRIEC-España*, nº 19, octubre, pp. 43-53.

- RODRÍQUEZ, J. (1991): "La comercialización del aceite de oliva en Andalucía" en ESECA: *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía*, Unicaja, Málaga, pp. 421-472.
- ROSS, S. A. (1973): "The Economic Theory of Agency: the Principal's Problem", *American Economic Review*, nº 62, mayo, pp. 134-139.
- ROSEMBUJ, T. (1985): *La empresa cooperativa*, Ediciones CEAC, Barcelona.
- ROSEMBUJ, T. (1987): "La cooperación entre cooperativas", *Revista de Economía Social y de la Empresa*, nº 4, p. 6-9.
- ROUMASSET, J. Y UY, M. (1987): "Agency Costs in the Agricultural Firm", *Land Economics*, Vol. 63, nº 3, agosto, pp. 290-302.
- RUIZ, J. I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao.
- RYAN, M. (1994): "Agency in Healthcare: Lessons for Economists from Sociologists", *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 53, nº 2, abril, pp. 207-217.
- SÁEZ, D.; CABANELAS, J. (1997): *Cooperar para competir con éxito*. Editorial Pirámide. Madrid.
- SAJARDO, A. (1998): *El sector no lucrativo en el ámbito de los servicios sociales de la Comunidad Valenciana*. CIRIEC- España.
- SALAS, V. (1987): *Economía de la Empresa: Decisiones y organización*. Ariel Economía.
- SALAS, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, pp. 47-60.
- SALINAS, F. (1982): *Temas cooperativos, materiales de formación cooperativa*. Cáritas Española. Madrid, pp. 152.
- SALINAS, F. (1985): *Manual práctico de cooperativismo*, Grupo Cultural Zero, Madrid.
- SALINAS, F. (1987a): *La cooperativa agraria*, Ediciones CEAC, Barcelona.
- SALINAS, F. (1987b): "El cooperativismo en una economía de crisis", *Revista de Estudios Sociales y Sociología Aplicada*, nº 68, pp. 93-119.

- SALINAS, F. (1990): "Participación y democracia en las cooperativas. Indicadores para su análisis", *Crédito Cooperativo*, nº 47, pp. 7-28.
- SALINAS, F.(1995): "Notas para bucear en la identidad cooperativa", *REVESCO*, pp. 155-178.
- SAN MARTÍN, R. (1996): "La empresa agraria ante una economía globalizada: Influencia de la política agraria común en las decisiones empresariales", *X Congreso Aedem, Granada*, Junio 1996. Libro de ponencias pp. 11-18.
- SHAVELL, S. (1979): "Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship", *The Bell Journal of Economics*, nº 10, pp. 55-73.
- SCHEIN, E. H. (1968): "Organizacional Socialization and the profession of management", *Industrial Management Review*, nº 9, pp. 80-88.
- SCHRODER, B.; WALLACE, T. Y MAVONDO, F. (1993): "Cooperatives, Statutory Marketing Organizations and Global Business Strategy", *Agribusiness*, vol. 9, nº 2, pp. 175-187.
- SCHULER, R. S. Y JACKSON, S. E. (1987): "Linking competitive strategy and human resource management practices", *Academy of Management Executive*, nº 3, pp. 207-219.
- SCHULER, R. S. Y MACMILLAN, A.(1984): "Gaining competitive advantage through human resource management practices", *Human Resource Management*, nº23, pp. 241-255.
- SERRA, A. (1986): *Empresa y Sistema Económico*. Editorial Ariel. Barcelona.
- SERRA, A. (1992): "Abriendo la caja negra", *Revista de Economía*, nº 13, pp. 129.130.
- SERRA, A. (1993): *La empresa: Análisis económico*, Editorial Labor. Barcelona.
- SERVER, R. J. (1989): "Las organizaciones de productores agrarios en la CEE", *Cuadernos de Trabajo CIRIEC-España*, nº 5.
- SHARMA, A. (1997): "Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº3, pp. 47-57.

- SHAVELL, S. (1979): "Risk Sharing and Incentives in the Principal and Agent Relationship", *Bell Journal of Economics*, nº 10, pp. 55-73.
- SILVERMAN, A. (1993): *Interpreting Qualitative Data*. Edit. Sage.
- SIMON, H. A. (1957): *Administrative Behavior*, MacMillan, New York. Publicado en castellano como *El comportamiento administrativo*. Aguilar, Buenos Aires.
- SIMON, H. A. (1970): "Teorías acerca de la adopción de decisiones en economía y la ciencia del comportamiento". *Panoramas contemporáneos de la teoría económica*, Alianza, Tomo III.
- SMITH, A. (1776): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Publicado en castellano como *La riqueza de las naciones*. Edición manejada: Alianza Editorial, Madrid, 1994.
- SPENCE, M. Y ZECKHAUSER, R. (1971): "Insurance, Information and Individual Action", *American Economic Review*, nº 61, pp. 380-387.
- SOLSONA, J. (1987): "La comercialización frutícola y las cooperativas", *Revista de la Economía Social*, nº 2, pp. 51-64.
- STAKE, R. E. (1994): "Case Studies". En Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (Eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, p. 236-247.
- STAKE, R. E. (1995): *The art of case study research*. Sage Publications. USA. Publicado en castellano como: *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata S. L. Madrid. 1998.
- STIGLER, G. J. (1961): "The Economics of Information", *Journal of Political Economy*, nº 69, junio, pp. 213-215.
- STOECKER, R. (1991): "Evaluating and rethinking the case study", *Sociological Review*, pp. 88-112.
- SWINNEY, I. (1990): "Informe general", *CIRIEC-España*, nº 9, pp. 57-82.
- TAYLOR, S. J. Y BOGDAN, R. (1987): *Introduction to qualitative research methods. The search for meanings*. Publicado en castellano como: *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ed. Paidós Básica, 1996.

- THORDARSON, B. (1992): "La adaptación de los principios cooperativos al nuevo entorno europeo", en: *XIX Congreso Internacional del CIRIEC*, Junio, Valencia.
- THORDARSON, B. (1993): "La alianza cooperativa internacional ante la reforma de los principios cooperativos", *CIRIEC-España*, nº 14, septiembre, pp. 9-14.
- TORRES, F. J. (1997): *La comercialización en origen del aceite de oliva: el caso de las cooperativas jiennenses*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Jaén
- TOSI, H.L Y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1989): The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, nº 34, pp. 169-189.
- TOSI, H.L.; KATZ, J.P.; GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1997): "Disaggregating the agency contract: The effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 3, pp. 584-602.
- TUSQUETS, F. (1998): *La remuneración de los administradores de las sociedades mercantiles de capital*, Editorial Cívitas, Madrid.
- UZZI, B. (1997): "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, nº 42, pp. 35-67.
- VALDÉS, A. Y GARCÍA, E. (1995): "Las empresas conjuntas y la pequeña empresa española: el caso de las acciones colectivas promovidas por el IMPI", *ICE*, nº 746, pp. 43-55.
- VAN DE VEN, A. H. Y POOLE, M. S. (1990): "Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota Innovation Research Program", *Organization Science*, Vol. 1, pp. 313-335.
- VARA, M. J. (1985): "La empresa cooperativa y su equilibrio económico y social", *REVESCO*, nº 53, pp. 69-78.
- VARA, M. J. (1994): "Funciones de conomía social en el modelo de desarrollo económico", *ICE*, mayo, nº 729, pp. 9-17.
- VARGAS, A. (1993a): "La integración del cooperativismo agrario: justificación de una necesidad. Especial referencia al sector olivarero-oleícola onubense", *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 14, pp. 127-154.

- VARGAS, A. (1993b): *Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis*. Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba. Huelva.
- VARGAS, A. (1994): "La excelencia empresarial cooperativa: un debate abierto", *III Congreso Internacional de AEDEM*, Bucarest, pp. 1-15.
- VARGAS, A. (1995a): *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*, Servicio de Publicaciones. Universidad de Huelva.
- VARGAS, A. (1995b): "La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras", *REVESCO*, nº 61, pp. 179-191.
- VARGAS, A.; GRÁVALOS, M. A. Y MARÍN, P. (1994): "Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa", en E. M. HERNÁNDEZ (ed.): *La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*, VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Cáceres, Vol. I, pp. 1053-1064.
- VARGAS, A.; PELAYO, Y. (1996): "Las sociedades cooperativas de producción de aceite de oliva ante la encrucijada de formular una estrategia competitiva para un mercado global", *X Congreso Aedem*, Granada, Junio 1996. Libro de ponencias, pp. 345-358.
- VARGAS, A.; PELAYO, Y. (1997): "Las sociedades cooperativas de producción de aceite de oliva y la estrategia de desarrollo del mercado: Los mercados exteriores", *XI Congreso Aedem*, Lérida, Junio 1997. Libro de ponencias, pp. 85-94.
- VÁZQUEZ, X. (1998): "El empleo y el esfuerzo innovador en las empresas autogestionadas", comunicación presentada a las VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica, *Revista do Instituto Superior Politécnico Portucalense*, I Volumen, Universidade Portucalense, Oporto, Marzo.
- VENTURA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Civitas, Madrid.
- VICENT, F. (1984): "Formación, estudio e investigación del cooperativismo en la Universidad", *Jornadas de Estudio sobre Universidad y Economía Social*, Segovia.
- VIDAL, I. (1990): "La economía social en España", *CIRIEC-España*, nº 8, octubre, pp. 27-48.

- VIENNEY, C. (1994): "La economía social en la unión europea", *ICE*, mayo, nº 729, pp. 19-27.

- VILLASALERO, M. (1996): *La teoría de la empresa: una aproximación a las contribuciones derivadas del programa de investigación neoinstitucionalista*, Documento de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete, Universidad de Castilla-La Mancha.

- WALKING, R. A. Y LONG, M. S. (1984): "Agency theory, managerial welfare and takeover bids resistance", *Rand Journal of Economics*, nº 15, pp. 54-68.

- WERNERFELT, B. (1995): "The resource-based view of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.

- WHISLER, T. L. (1988): "The Role of the Board in the Threshold Firm", *Family Business Review*, vol, 1, nº 3, pp. 309-321.

- WHITE, W. D. (1992): "Information and the control of agentes"; *Journal of Economic Behavior and Organization*, nº 18, pp. 111-117.

- WILLIAMSON, O. E. (1979): "Transaction Costs Economics: the Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, octubre, 1979.

- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Nueva York, The Free Press. Publicado en castellano como *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de cultura económica, 2ª edición, Mexico, 1989.

- WILLIAMSON, O. E. (1987): "Transaction Costs Economics: the Comparative Contracting Perspective", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 8, nº 4, diciembre, pp. 617-625.

- WILLIAMSON, O. E. (1988): "The Logic of Economic Organization", *Journal of Law, Economics and Organization*, nº 4, pp. 65-94.

- WILLIAMSON, O. E. (1991): "Comparative Economic organization: the Analysis of the Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, nº 2, junio, pp. 269-296.

- WILLIAMSON, O. E. (1992): "Markets, Hierarchies and Modern Corporation: an Unfolding Perspective", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 17, nº 3, mayo, pp. 335-352.

- WRIGHT, P.; FERRIS, S. P. (1997): "Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 77-83.
- YIN, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. Edit. SAGE publications.
- YIN, R. K. (1998): "The Abridged Version of Case Study Research". En Bickman, L. y Rog, D. J. (Eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, p. 229-259.
- YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A.; DEAN, J. W. Y LEPAK, D. P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Review*, nº 39, pp. 836-866.
- ZALDUA, J. M. (1991): "La intercooperación una necesidad estratégica inaplazable", *Revista de Economía Social y de la Empresa*, nº 11, pp. 16-28.
- ZEVI, A. (1993): "Los principios de las cooperativas y la financiación de las cooperativas", *CIRIEC-España*, nº 14, septiembre, pp. 15-34.

ANEXO I

ENTREVISTA REALIZADA A LOS MIEMBROS DE LAS ALMAZARAS COOPERATIVAS ANDALUZAS ESTUDIADAS

1.- Características de la sociedad cooperativa

En este apartado se pregunta acerca de los datos personales de los entrevistados, a qué se dedican y cual es el puesto que desempeñan en la organización. Además, es de interés conocer las características de la sociedad cooperativa, como el nombre de ésta, el número de socios que reúne, el volumen de operaciones que realiza, la estructura organizativa que tiene, el número de miembros del consejo rector, el número de trabajadores existentes en la organización, la fecha de su fundación y el número de socios fundadores.

2.- Estructura organizativa.

Una vez conocidas las características de la persona entrevistada y de la organización en la que se encuentra, es de interés que ésta ponga de manifiesto el por qué de su pertenencia a la sociedad, así como, si está informado de lo que ocurre en la almazara cooperativa y cual es la vía de información y comunicación utilizada. Si se entrevista al presidente o a algún miembro del consejo rector, se le interroga acerca de cómo informan a los miembros de la organización de las

decisiones adoptadas, con que frecuencia se reparte la información y como se construye esta.

En la estructura organizativa también es de interés conocer como ejercen su participación cada uno de los miembros en la almazara cooperativa, si son miembros activos, si realizan propuestas a la organización y cual es la procedencia de las acciones aprobadas en la asamblea general. Asimismo, si es posible se le pide al entrevistado que nos cuente cual fue la última decisión importante adoptada y como se hizo.

Por otra parte, se intenta saber cual es el grado de conocimiento existente entre los miembros de la organización, si existen o no canales de comunicación informales y si los miembros del consejo rector conocen la opinión de los socios sobre la almazara cooperativa. Además, se intenta conocer que mecanismos tienen los socios para poner de manifiesto a la dirección de la organización, los problemas que tienen con la misma o cuando desean cambiar algo que no les agrada. También, se pregunta sobre como reaccionan los miembros ausentes ante las decisiones adoptadas en asamblea general.

Por último, se trata de conocer las características de los socios pertenecientes a la almazara cooperativa, donde viven, a qué se dedican, cuál es la dimensión de su explotación y cuál es el perfil del socio que más participa en la vida de la organización.

3.- Gestión

En esta parte, se pretende conocer cuál es el papel del consejo rector en la organización, cuales son las características y la motivación de los socios que forman parte del consejo rector, cuanto tiempo llevan

estos en el cargo, quién o quienes realizan la gestión en la sociedad cooperativa y cual es su perfil profesional; en caso de que sean personas ajenas a la almazara, quién se preocupa de la contratación de estas personas, cuales son los aspectos más valorados en su formación, cuál es la actividad que realiza en la organización, el tipo de decisiones para las que está capacitado, a quién ha de rendir cuentas, el grado de confianza que tienen los socios sobre esta persona para delegar o no funciones y si se aceptan bien las sugerencias que realiza a la organización. Por último, es de interés conocer como influye la almazara cooperativa en las explotaciones de sus socios, si estos aceptan las sugerencias que se realizan desde la misma y que beneficios obtienen con su pertenencia a la organización.

4.- Oportunismo.

En esta parte de la entrevista se pregunta a los miembros de la almazara cooperativa sobre si el responsable de realizar las gestiones directivas de la organización debe o no ser socio, si es importante que este individuo esté involucrado en los beneficios de la organización, quién es el responsable de su control y en qué se nota que esta persona actúa correctamente

5.- Capacidad de dirección.

Es de interés conocer cual es el papel que representa en la organización el consejo rector, los socios y la asamblea general, desde los distintos puntos de vista de cada uno de los entrevistados.

6.- Futuro

Para finalizar la entrevista, se pregunta sobre cómo piensa con respecto al futuro de la organización, si se estaría dispuesto a colaborar con otras entidades ¿con que tipo de empresa?, para que actividad se entraría en procesos de colaboración, los beneficios que supondría para la organización entrar en estos acuerdos y como son vistos los mismos desde el punto de vista de los distintos miembros entrevistados.

ANEXO II

CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS ALMAZARERAS ANDALUZAS ESTUDIADAS

PROVINCIA DE CÓRDOBA

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Agrícola Nuestra Madre del Sol”

Situada en Adamuz, localidad perteneciente a la provincia de Córdoba, fue fundada en 1953 y actualmente cuenta con 1150 socios y con una capacidad de molturación de unos 20 millones de Kg de aceituna.

En esta sociedad cooperativa, se ha entrevistado al presidente que es agricultor a título principal y ocupa sus ratos libres en la cooperativa, tiene 51 años y lleva un año ocupando su actual posición en la almazara cooperativa, anteriormente ya había estado en el consejo rector en otros puestos. También hemos hablado con el directivo, el cual a la vez es socio. El directivo empezó a estudiar ingeniería técnica. Sin concluir sus estudios, comenzó a trabajar en la almazara cooperativa como pesador en temporada de campaña. Más tarde hizo falta una persona en administración y como él tenía

conocimientos de administrativo ocupó ese puesto, más adelante se jubiló el gerente que había desde siempre en la sociedad cooperativa y en vez de ir a buscar a otra persona ajena a la organización, fue ascendido este individuo, consecuencia de los conocimientos que tenía ya acumulados sobre la almazara cooperativa tanto sobre su funcionamiento como sobre su gestión. De todas formas, a lo largo de su trayectoria profesional, esta persona ha asistido a diferentes cursos para incrementar sus conocimientos específicos sobre el olivar y el aceite de oliva, así actualmente pertenece al panel de cata de Cordoliva. Este individuo tiene unos 35 años, es una persona muy activa y con ganas de seguir trabajando y mejorar en la empresa. Por último, se entrevistó a varios socios, dos de ellos se dedicaban a la albañilería y otro realizaba trabajos ocasionales en la localidad, todos ellos combinan su ocupación con el cultivo del olivar, siendo su principal fuente de renta la que procede de su explotación, su edad se encuentra alrededor de los 45 años.

El consejo rector en esta sociedad cooperativa está formado por 7 miembros, entre los que están un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, tres vocales y aparte hay tres interventores de cuentas que forman el consejo de vigilancia de la sociedad cooperativa.

La gestión en esta almazara cooperativa es llevada a cabo por el directivo, el cual poco a poco ha ido adquiriendo conocimientos suficientes para llevar a cabo su labor, mientras que el consejo rector tiene una función directiva-consultiva, pues tiene delegadas la mayoría de sus funciones en el directivo. De todas formas una de las funciones más importante de una almazara cooperativa es la venta del aceite de oliva, la cual se realiza íntegramente a través de Cordoliva, por lo que no es necesario que nadie se ocupe de esta cuestión.

El tamaño de las explotaciones de los socios oscila entre pequeñas y medianas, por lo que en la mayoría de los casos, la renta que proviene de la agricultura no es suficiente para la subsistencia de una familia, así esta es complementada con otro tipo de renta, como trabajos de temporada, albañilería, etc.

La sociedad cooperativa aparte de la molturación de aceituna tiene otros servicios adicionales como sección de crédito, un servicio de productos fitosanitarios, aperos, mantos, fardos y otras cosas necesarias para el cultivo del olivar. Asimismo, la sociedad cooperativa está integrada en Cordoliva, que es una sociedad cooperativa de 2º grado que engloba a varias sociedades cooperativas almazareras cordobesas y se encarga de realizar la comercialización del aceite de las sociedades cooperativas en ella integradas.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Nuestra Señora de Guadalupe”

Situada en la localidad de Baena, perteneciente a la provincia de Córdoba. Los primeros estatutos de esta cooperativa datan de 1944, aunque no entró en funcionamiento efectivo hasta 1958. En la actualidad cuenta con una cifra de socios que está alrededor de los 800 y tiene una capacidad de molturación de 36 millones de Kg de aceituna.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al directivo, el cual es al mismo tiempo el director de la sección de crédito (caja rural) de la cooperativa, lleva 40 años en la cooperativa, está a punto de jubilarse y ha vivido grandes cambios en el cooperativismo agrario. Actualmente sigue ejerciendo su cargo, pero cada vez va cediendo más poderes a otras personas más jóvenes y con una preparación más adecuada a las características del momento actual.

También, se ha entrevistado a un socio que ocupa el puesto de secretario en el consejo rector, es maestro de escuela pero no ejerce esta profesión, sino que se dedica a la agricultura a título principal, pasando la mayor parte de su tiempo libre en las instalaciones de la almazara cooperativa y es el que realmente lleva el funcionamiento de la sociedad. Tiene unos 40 años y un gran interés por aprender y aplicar sus conocimientos al mundo cooperativo.

Después se entrevistó a un socio que ocupa el puesto de vicepresidente del consejo rector, esta persona tiene muy claro que su función en la cooperativa es la de ejercer las relaciones públicas o protocolarias con el exterior y ocuparse de la venta del aceite, está jubilado y aunque es de Baena, ha estado toda su vida trabajando fuera de la localidad, en Madrid, como director general de la Shell-España. Cuando se jubiló volvió a localidad de origen, Baena, y se interesó por entrar a formar parte del consejo rector de la sociedad cooperativa a la que pertenecía desde hace mucho tiempo, porque pensaba que podía aportar todos los conocimientos que tenía, por haber estado trabajando durante 35 años en la industria privada y sobre todo en mercados exteriores, es capaz de comunicarse en otros idiomas diferentes al español y, por tanto, es el encargado de realizar las ventas en el mercado exterior de la almazara cooperativa. Tiene una gran explotación de olivar y en la actualidad se dedica a ella a tiempo completo.

Por último se entrevistó a varios socios, dos de ellos viven en exclusividad del cultivo de su explotación, y otro como consecuencia de las dimensiones de su explotación necesita una renta complementaria que obtiene de otro tipo de trabajo, pues es gestor administrativo. La

edad media que tenían dichos socios entrevistados era alrededor de unos 50 años.

El consejo rector está constituido por 10 miembros que son presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y 6 vocales. Independientemente del consejo rector, existe el consejo de vigilancia de la organización formado por tres interventores de cuentas. Además en esta sociedad cooperativa, los miembros del consejo rector están organizados de dos en dos formando comisiones de estudio de las diferentes partes de la almazara, como por ejemplo, patio, alpechines, etc.

El tamaño más dominante en las explotaciones de los socios de esta cooperativa es el mediano, representando casi el 80% de la masa total de socios, por lo que la mayoría de los socios se dedican en exclusiva al cultivo de su explotación, siendo esta su fuente principal de renta.

Esta sociedad cooperativa está dentro de la denominación de origen de aceites de Baena, asimismo está integrada en Abasa que es una sociedad anónima integrada por 9 sociedades cooperativas de primer grado de la zona. Por otra parte, para el tratamiento de plagas del olivar la almazara cooperativa está dentro de Codesa que es una sociedad cooperativa de 2º grado y cumple las funciones de una atría.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Olivarera de Cabra”

Está enclavada en la localidad de Cabra, perteneciente a la provincia de Córdoba. Fue fundada en 1949, en la actualidad cuenta con 700 socios y una capacidad de molturación entre 18 y 20 millones de Kg de aceituna en campaña.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado a un socio que ejerce las funciones de tesorero en el consejo rector, el cual en la actualidad está jubilado, pero durante su vida profesional ha sido farmacéutico y ha ostentado diferentes cargos oficiales, siendo por ejemplo, jefe del servicio de análisis de la Seguridad Social. Tanto el secretario como el presidente llevan 16 años en el consejo rector ocupando el mismo cargo; el presidente tiene una gran explotación de olivar, dedicándose en exclusiva a la misma, mientras que su tiempo libre lo pasa en las instalaciones de la sociedad cooperativa. El presidente es una persona de unos 70 años aproximadamente, que lleva muchos años en este puesto y es bastante respetado en la localidad.

Después se entrevistó al administrativo, el cual no es socio de la organización, este tiene una formación coherente con las funciones que realiza y una edad alrededor de los 50 años. Por último, entrevistamos a algunos socios, uno de ellos se dedicaba exclusivamente a la explotación de su olivar, mientras que de los otros dos uno era pintor y otro tenía en propiedad un negocio alimenticio de la localidad, todos ellos reconocen que la renta proveniente del cultivo del olivar, es una parte importante de su renta familiar, tienen una edad media de 50 años. Además nos comentaron que cuando el presidente actual pasó a ocupar dicho cargo, la sociedad cooperativa estaba con un déficit muy grande y poco a poco lo han ido saneando y han conseguido una cooperativa que actualmente es calificada por los socios como moderna y sin deudas.

El consejo rector está formado por 7 miembros repartidos en un presidente, un tesorero, un secretario y cuatro vocales, a parte de los

cuales hay tres interventores de cuentas que forman el consejo de vigilancia de la sociedad.

La gestión de la almazara cooperativa es realizada por el presidente, ayudado siempre por su mano derecha que es el tesorero, como consecuencia de que esta persona tiene unos conocimientos adquiridos con su experiencia profesional aplicables a la gestión de la sociedad.

El tamaño dominante de los socios en la almazara cooperativa es el pequeño y mediano. En el término de Cabra parece ser que no existen grandes extensiones, todo está muy parcelado, por lo que la mayoría de los socios tienen otro trabajo o cultivo complementario a la renta que obtienen del olivar.

Esta sociedad cooperativa está integrada en Alcofer, que es una sociedad cooperativa de segundo grado que se dedica al estudio de plagas y también están integrados en Oleícola El Tejar para los temas relacionados con el aprovechamiento del residuo resultante de la molturación de la aceituna.

- Sociedad Cooperativa Andaluza del Campo “Nuestra Señora del Valle Rico”

Está situada en la aldea de Morente perteneciente a la localidad de Bujalance, de la provincia de Córdoba. Se fundó en 1977, con 18 socios inicialmente, que más adelante se ha ido incrementando hasta llegar a 132 socios con los que cuenta actualmente. Tiene una capacidad de molturación de 2,5 millones de Kg de aceituna cada campaña. Es una almazara cooperativa familiar, a la que pertenecen la mayoría de los habitantes de la aldea, que cuenta con 200 habitantes.

La almazara cooperativa solo está abierta durante la temporada de campaña, el resto del año no hay allí ninguna persona fija, solo el administrativo va de vez en cuando a recoger correspondencia y arreglar ciertas cosas, como la venta del aceite a los socios, la realización de alguna limpieza, etc.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al presidente, el cual lleva en el cargo desde que se fundó la almazara cooperativa al igual que el tesorero y el secretario. El presidente no reside en la aldea de Morente sino en la localidad de Bujalance y es una persona con una gran extensión en olivar, tiene unos 60 años. Después se entrevistó al administrativo, el cual es maestro de escuela pero no ejerce, anteriormente este individuo había estado trabajando en Mapfre y ahora se ocupa de llevar la contabilidad y los papeles de la almazara cooperativa ayudado de un servicio de asesoría que le presta Cordoliva, en la cual, esta almazara cooperativa está integrada. Esta persona tiene 34 años.

También se ha entrevistado a unos cuantos socios, en concreto a tres de ellos, los cuales viven únicamente de la agricultura, pues en la localidad no existe ninguna actividad comercial, teniéndose que desplazar hasta Bujalance para realizar cualquier compra. Solo aquellos socios que no residen en la localidad, según nos han comentado, es debido a que simultanean otra ocupación con su explotación de olivar. La edad media de los socios de esta cooperativa no es muy elevada, estando alrededor de los 40 años.

El consejo rector de esta sociedad cooperativa está formado por 10 socios que tienen los cargos de presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y 6 vocales, asimismo también existe un consejo de vigilancia formado por 3 censores de cuentas.

La gestión en la almazara cooperativa, es realizada por los asesores de Cordoliva directamente, a través de la persona del administrativo que tienen en la sociedad cooperativa; además el presidente asume sus competencias en la representación de la sociedad cooperativa, siendo consciente que ha de delegar el resto de las funciones a las personas preparadas para ello.

El tamaño de las explotaciones de los socios es pequeño, alrededor de los 20.000 Kg de aceituna, dedicándose muchos de ellos solo a la agricultura, actividad de la cual obtienen la mayoría de sus rentas.

La sociedad cooperativa presta un servicio de laboreo para sus socios. Además, como ya se ha comentado con anterioridad, están integrados en Cordoliva (sociedad cooperativa de 2º grado) para realizar la comercialización del aceite y de la que obtienen un servicio de asesoramiento para las gestiones que ha de realizar esta organización.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Olivarera Nuestro Padre Jesús Nazareno”

Está situada en la localidad de Priego de Córdoba, perteneciente a la provincia de Córdoba. Fue creada en 1969, en el que comenzaron molturando 400.000 Kg de aceituna, actualmente cuenta con 420 socios y con una capacidad de molturación de 7 millones de Kg de aceituna aproximadamente en cada campaña.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al presidente, para el cual el olivar es una fuente de renta complementaria, debido a

que es un profesional independiente. Este individuo tiene 54 años, y lleva un año ocupando el puesto de presidente del consejo rector, delega la mayoría de las funciones en un trabajador de la sociedad cooperativa, el administrativo, que ejerce las funciones de un directivo, aunque realmente no tenga reconocida esta categoría laboral. Después se habló con el tesorero, el cual tiene 43 años y vive únicamente de su explotación agrícola, es una persona que se ha dedicado toda su vida a esto. También se entrevistó al administrativo, que es una persona con 35 años, que ha realizado estudios jurídicos y en el que todos los individuos de la almazara cooperativa tienen depositada su confianza, es una persona muy amable, abierta, y dispuesta a ayudar a todos con cualquier problema.

Por último, hablamos con dos socios, uno de ellos vivía en el campo, teniendo como única fuente de renta la procedente de la agricultura, este socio pasa la mayor parte de su tiempo libre en las instalaciones de la almazara cooperativa. Tiene una edad de 60 años. El otro socio vive en la localidad, teniendo como actividad principal una asesoría y encontrándose al frente de la misma, por lo que la renta procedente de su explotación de olivar, es para él una renta complementaria e importante en el conjunto de sus ingresos, este socio tiene 39 años.

La gestión de la sociedad cooperativa es realizada por el administrativo, en el que el presidente tiene delegadas la mayoría de las funciones. De este modo, esta persona realiza una labor gerencial, sin tener realmente esta categoría laboral reconocida.

El consejo rector está constituido por 8 miembros, presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y 4 vocales, los cuales se reúnen normalmente todos los jueves durante todo el año, aunque en campaña

se suelen reunir más a menudo. Las personas que están formando el consejo rector pertenecen al grupo de socios con mayor cantidad de aceituna, además el socio con menor dimensión de olivar que forma parte del consejo rector, tiene una explotación que se encuentra por encima de la media de las explotaciones de los socios de la sociedad cooperativa.

El tamaño medio de las explotaciones de los socios es pequeño y la mayoría de estos tienen otro trabajo como actividad principal, representando para ellos el cultivo del olivar una renta complementaria.

Esta almazara cooperativa tiene los trámites casi terminados para crear una sociedad cooperativa de segundo grado, con una serie de sociedades cooperativas de la zona, aunque en realidad, ya existe un acuerdo de colaboración para realizar la comercialización en común de estas almazaras cooperativas.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Olivarera y Cerealista Nuestro Padre Jesús”

Está situada en la localidad de La Rambla, en la provincia de Córdoba. Fue creada en 1960 bajo la denominación de olivarera y cerealista, sección esta última que nunca ha entrado en funcionamiento. Actualmente cuenta con 470 socios y una capacidad de molturación de 8 o 9 millones de Kg de aceituna en la campaña.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al presidente, que vive en exclusividad de su explotación de olivar. Esta es una persona que tiene alrededor de los 40 años, pasa la mayor parte de su tiempo en las instalaciones de la almazara cooperativa, de la que es presidente desde hace tres años y medio. Realmente es un líder entre

los socios, todos tienen depositada su confianza en él y todos lo reconocen como la cabeza visible de la sociedad cooperativa. Ocupa tanto el puesto de presidente como el de directivo y tiene formación suficiente para ello, siempre adquirida esta por su experiencia en el desarrollo cotidiano de las tareas.

Después se habló con una trabajadora de la sociedad cooperativa, con unos 30 años, la cual es ingeniero técnico agrícola y ha entrado en la sociedad cooperativa para desarrollar un programa de calidad, subvencionado por Faeca, a través de Cordoliva, a la que pertenece también está almazara cooperativa. En un principio no fue muy bien aceptado entre los socios este programa porque no lo entendían, pero conforme lo van entendiendo no muestran especial interés hacia el mismo.

También entrevistamos a un socio, que es censor de cuentas en el consejo de vigilancia de esta almazara cooperativa, este es agricultor a título principal, tiene 61 años y ha pasado toda su vida en el campo, este socio no reside en la localidad, sino que lo hace en otra localidad cercana que se denomina Montalban.

Por último se habló con dos socios, uno de ellos se dedica en exclusiva al cultivo del olivar, pertenece a la sociedad cooperativa porque ya pertenecían sus padres y considera que el presidente, a pesar de la poca edad que tiene, es una persona muy válida para llevar la gestión de la almazara cooperativa, este socio tiene 70 años ya está jubilado pero se sigue ocupando de su explotación. El otro socio combina el cultivo del olivar con trabajos ocasionales en la localidad, tiene 53 años y reconoce que su fuente principal de renta es la que procede de su explotación de olivar. La edad media del socio en esta organización, por un estudio realizado dentro del programa de Faeca,

es alta alrededor de los 60 años, y aunque hay algunos que se dedican solo a la agricultura la mayoría tienen otro trabajo.

El consejo rector está formado por 7 miembros, presidente, secretario, tesorero, que forman la comisión permanente, y 4 vocales, se suelen reunir como mínimo una vez al mes, aunque en campaña se tengan que juntar más a menudo. Fuera del consejo rector existen 3 interventores de cuentas formando el consejo de vigilancia de la sociedad cooperativa.

La gestión es realizada por el presidente, que en realidad, como se ha puesto de manifiesto con anterioridad, es presidente-directivo, este es una persona muy válida para la organización, pasa en la cooperativa las 24 horas del día y está disponible siempre para ayudar a cualquier persona, es un líder dentro de su organización muy querido por todos los socios, a pesar de su juventud, según la opinión de algunos de ellos.

Según el estudio que se ha realizado en la sociedad cooperativa, dentro del programa de gestión de la calidad, subvencionado por Faeca, socios con una superficie mayor de las 50 hectáreas solo existen 5, entre 10 y 50 hectáreas hay 40, y el resto de los socios tienen menos de 10 hectáreas.

Como ya se ha comentado anteriormente, esta cooperativa está integrada en Cordoliva, a través de la cual se realiza toda la comercialización del aceite, y además también está integrada en Oleícola El Tejar para solucionar todo el tema referente al orujo.

PROVINCIA DE GRANADA

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Nuestra Señora del Rosario”

Situada en la localidad granadina de Dehesas Viejas fue fundada en 1975, cuenta actualmente con 600 socios y una capacidad de molturación de 8 millones de Kg de aceituna por campaña, aproximadamente. Está almazara cooperativa no se encuentra abierta al público todo el año, sino solamente durante la época de la recogida y molturación de la aceituna, luego se cierra y solo queda una persona que va por allí de vez en cuando a recoger correspondencia, arreglar papeles y poco más. Esta sociedad cooperativa no presta ningún servicio adicional a sus socios, ocupándose únicamente de la molturación de la aceituna de estos.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al presidente, que tiene una edad aproximada de 60 años, es actualmente director de una sucursal de la Caja Rural de Granada, anteriormente y durante la época franquista, había sido alcalde de la localidad granadina de Montillana, localidad donde reside actualmente, próxima a Dehesas Viejas. Lleva 2 años ocupando el cargo de presidente del consejo rector de su sociedad cooperativa, en sustitución del presidente anterior que dimitió.

También se entrevistó al encargado de la almazara cooperativa, el cual durante la campaña está en las instalaciones de la sociedad cooperativa, ocupándose de todo el proceso de molturación de la aceituna, pero el resto del año está realizando otros “trabajillos” que le salen, pues la cooperativa cierra en esa época. Este individuo es una persona con 44 años y cuya ocupación principal es la agricultura.

Además entrevistamos a un socio que tenía el cargo de secretario del consejo rector, este es una persona ya próxima a su jubilación, y que había estado ocupando el puesto de vocal desde que se fundó la sociedad cooperativa hasta que dimitió el secretario anterior y él pasó a ocupar su cargo, es un agricultor del pueblo, lugar en el que siempre ha vivido y su única fuente de renta es su explotación de olivar.

Por último se entrevistó a tres socios que se encontraban en el bar del pueblo, tomando café y jugando al dominó, pues el día en que se realizó la visita a esta sociedad cooperativa, era bastante desagradable estaba nevando y no se había podido salir al campo. La media de edad de los socios que nos encontramos en este lugar, estaba alrededor de los 50 años, y eran agricultores a título principal, ocupando su tiempo libre, en tertulias y juegos de mesa, con otros socios y conocidos de la localidad.

El consejo rector está formado por 13 miembros, entre los que están presidente, secretario, tesorero y 10 vocales, luego aparte existen 3 interventores de cuentas, que componen el consejo de vigilancia en la almazara cooperativa. Actualmente la sociedad cooperativa está acometiendo un proceso de ampliación de la maquinaria y la bodega.

La gestión de la sociedad cooperativa es realizada por el consejo rector en su conjunto, el presidente realiza las funciones de representación de la cooperativa, ayudándose para realizar el resto de las gestiones de otros miembros de la junta rectora.

El tamaño de las explotaciones de los socios suele ser mediano, lo que posibilita que puedan vivir la mayoría de ellos con las rentas provenientes del cultivo de su olivar, de todas formas, hay algunos socios que complementan esta renta con otras procedentes también de la agricultura o de diferentes trabajos ocasionales que ejercen.

Esta almazara cooperativa está integrada en Oligra, una sociedad anónima que está formada actualmente por 26 sociedades cooperativas de primer grado y 6 fabricantes particulares, para el envasado y comercialización del aceite y también están dentro de una sociedad cooperativa de tratamiento de orujo de la zona.

- “Cooperativa Agrícola San Isidro de Loja” Sociedad Cooperativa Andaluza

Enclavada en la localidad de Loja, perteneciente a la provincia de Granada. Fue fundada en 1958, siendo 132 los socios fundadores, actualmente cuenta con 430 socios y una capacidad de molturación de alrededor de 24 millones de Kg de aceituna por campaña. Esta sociedad cooperativa tiene también una sección de cereales y de espárragos. El orden por el que se implantaron los diferentes servicios que se le prestan al socio fue: en primer lugar se empezó únicamente molturando aceituna, más tarde se trajeron abonos, y después fitosanitarios para los socios, posteriormente, se abrió la sección de cereales, y en último lugar la de espárragos, para responder a la demanda de los socios de la zona.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al presidente, el cual entró en la cooperativa con 30 años y lleva 22 ostentando la presidencia del consejo rector de la cooperativa, tiene actualmente 52 años, y trabaja como director de una sucursal de la Caja Rural de

Granada en Loja, desempeña sobre todo la labor de representación de la organización. Después se entrevistó al directivo que lleva 12 años trabajando en las instalaciones de la almazara cooperativa, es socio de la misma, vive en la localidad y tiene unos 45 años.

Por último entrevistamos a tres socios, uno de ellos vive solo de la agricultura, y los otros dos tienen otra renta que proviene de su trabajo, pues uno de ellos es abogado y otro un empleado de banca. La media de edad está alrededor de los 45 años, además, uno de los socios, el que trabaja en una entidad bancaria, es el que lleva la contabilidad de la sociedad cooperativa, cobrando una cantidad de la misma por prestarle este servicio.

El consejo rector está formado por 9 miembros, presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y 5 vocales, asimismo también existen 3 interventores de cuentas que forman el consejo de vigilancia de la sociedad cooperativa, la cual solo ha tenido dos presidentes desde que fue fundada en 1958, el anterior que ocupó el cargo durante 19 años, y el actual que como ya se ha comentado lleva 22 años en el puesto. Los únicos miembros del consejo rector que reciben remuneración son el presidente para cuestiones representativas y el secretario como consecuencia del ejercicio de sus funciones.

Por otra parte, el incremento de socios de esta cooperativa durante su existencia no ha sido muy espectacular, pasando de 132 a los 430 que existen en la actualidad en los 47 años de su existencia. Lo que sí se ha incrementado en gran medida ha sido la molturación pasando de 3 millones de Kg de aceituna en el año 1977, a los 24 millones de Kg actuales, debido al incremento de la superficie de la unidad familiar, esto ha propiciado las continuas reformas y cambios de ubicación que se han realizado, además, el lugar que en la actualidad

ocupan las instalaciones de la almazara cooperativa va a ser abandonado en poco tiempo por falta de espacio para desarrollar su actividad, siendo este el segundo traslado que se produce en la historia de la sociedad cooperativa.

La gestión es realizada por el presidente ayudado de su mano derecha que es el directivo, en el que delega muchas de las responsabilidades, debido a que este es el que pasa más tiempo en las instalaciones de la sociedad cooperativa, ocupándose del quehacer diario de la misma. En el momento de contratación del directivo se buscaba a una persona seria y agradable, nos relata el presidente, pues además de llevar las gestiones diarias, es el encargado del personal de toda la sociedad cooperativa, tanto en su sección de almazara, como de espárragos y cereales.

El tamaño del socio de esta sociedad cooperativa es mediano, en el límite de las grandes explotaciones, por lo que pueden vivir exclusivamente de su explotación la mayoría de los socios, aunque siempre hay socios que tienen el olivar como renta complementaria a otra ocupación.

Esta almazara cooperativa está integrada en Oligra para el envasado y la comercialización del aceite, en Espárragos Huetor-Tajar, sociedad cooperativa de 2º grado, para la comercialización del espárrago, manteniéndose en el negocio de los cereales, como independientes.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “San Ildefonso”

Está situada en la localidad de Peligros, perteneciente a la provincia de Granada. Fue fundada en 1968, actualmente cuenta con

175 socios y una capacidad de molturación de 2 millones de Kg de aceituna aproximadamente por campaña. Esta sociedad cooperativa no presta ningún servicio adicional a sus socios aparte de la molturación de la aceituna de los mismos.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al presidente, el cual lleva 3 años ocupando el puesto actual, aunque anteriormente ya había estado en el consejo rector ocupando otros puestos, al igual que el tesorero. El presidente trabaja en una empresa de frigoríficos en el polígono industrial granadino y dedica su tiempo libre a atender a las necesidades de la sociedad cooperativa, en la que pasa normalmente 1 o 2 horas al día, y tiene muy claro cual debe de ser la línea de actuación del sector cooperativo para salir del estancamiento que sufre actualmente, por lo que procura que la cooperativa de la que ahora mismo él está al frente, este siempre pendiente de todas las novedades y uniones con otras sociedades cooperativas que puedan surgir y que sean beneficiosas.

Luego se entrevistó a un socio que ocupa el puesto de secretario del consejo rector, este individuo está en la actualidad jubilado y lleva en la sociedad cooperativa como socio desde su fundación. Esta persona ha vivido toda su vida en el campo y pasa la mayor parte de su tiempo libre en las instalaciones de la sociedad cooperativa, se puede decir que es el que se ocupa de las relaciones públicas de la organización.

Por último se entrevistó a tres socios, los cuales no viven del campo, ni de la explotación de su olivar, sino que trabajan en el polígono industrial granadino, uno de ellos es mecánico, el otro fontanero y el tercero un operario que trabaja en una cadena de producción. Los tres tienen la explotación del olivar como un hobby,

dos de ellos lo han heredado de sus padres y el tercero ha comprado la finca de olivar con las rentas que tenía acumuladas, a todos su explotación les proporciona una renta complementaria. La edad media de los socios en esta almazara cooperativa no es elevada, estando alrededor de los 40-45 años.

El consejo rector está formado por 9 socios entre los que se encuentran el presidente, secretario, tesorero y 6 vocales. En el consejo rector está remunerado, el presidente con 100.000 pesetas al año para satisfacer gastos de representación, aunque realmente reconoce que a él le cuesta el dinero la mayoría de las veces; y el tesorero, con 400.000 pesetas al año que es el que se ocupa de realizar las gestiones de la sociedad cooperativa y llevar la contabilidad.

La gestión es llevada por todo el consejo rector de forma conjunta, ayudado de algunos socios con conocimientos en el tema, recayendo el peso mayor como ya se ha comentado anteriormente en el tesorero.

El tamaño de los socios de esta almazara cooperativa es pequeño, además como ya se ha comentado casi todos los socios tienen el olivar como renta complementaria a otra principal procedente de un trabajo por cuenta ajena, en el polígono industrial próximo a Peligros.

La cooperativa está integrada en Oligra para el envasado y venta de su aceite.

PROVINCIA DE HUELVA

- Sociedad Cooperativa Andaluza “San Bartolomé”

Esta sociedad cooperativa está situada en Beas, localidad perteneciente a la provincia de Huelva. Fue creada en 1982, como resultado de la fusión de tres sociedades cooperativas de la zona existentes con anterioridad:

- S.C.A. San Bartolomé, fundada en 1942.
- S.C.A. Virgen de Clarines, fundada en 1946.
- S.C.A. Virgen de Gracia, fundada en 1962.

Actualmente esta sociedad cooperativa, tiene unos 925 socios, y una capacidad de molturación de 2 millones de Kg de aceituna por campaña. Además ofrece una serie de servicios adicionales a los socios, como abonos, productos fitosanitarios, gasoil, etc.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al directivo, el cual tiene 38 años, y empezó trabajando en la sociedad cooperativa prestando su ayuda a los contables de la organización. Posteriormente paso a ocupar el puesto de contable administrativo en las instalaciones antiguas de la sociedad cooperativa San Bartolomé. Después de la fusión al jubilarse el gerente, esta persona pasó a ocupar su cargo, por tanto, lleva la mayor parte de su vida profesional prestando sus servicios en esta almazara cooperativa. Es una persona con muchas ganas de trabajar y de innovar en su organización, está encargado de las relaciones públicas de la sociedad cooperativa.

También se habló con el presidente, el cual es agricultor a título principal, tiene 50 años y lleva 3 desempeñando su cargo, se le puede considerar como una persona importante en el ámbito de la almazara cooperativa por su carácter emprendedor, lo que ha propiciado la modernización de las instalaciones. Además tiene gran espíritu de lucha y justicia, pues no duda en imponer sanciones a los socios siempre que no cumplan las normas impuestas desde la asamblea general de la sociedad cooperativa, independientemente de las características de estos. En definitiva, es una persona admirada por los socios y por el directivo. Por otra parte, va todos los días por las instalaciones de la almazara cooperativa como mínimo una vez, con lo que los socios lo sienten aún más cercano y tienen más facilidad para encontrarle e intercambiar opiniones.

Se entrevistó también al tesorero, que trabaja como director de una entidad financiera presente en la localidad, es una persona con 55 años y que tiene muy buenas relaciones con todos los habitantes del pueblo y como consecuencia socios de la almazara cooperativa la mayoría de ellos. Por último se habló con dos socios, ambos eran agricultores a título principal y complementaban el olivar con otro tipo de cultivo, como la vid y la fresa, la edad media de estos socios estaría alrededor de 45 años. Uno de estos socios no estaba muy de acuerdo con la gestión del presidente actual debido a su divergencia de opiniones con él.

El consejo rector en esta sociedad cooperativa está formado por 8 miembros, presidente, secretario, tesorero y 5 vocales, asimismo, existe un consejo de vigilancia formado por 3 interventores de cuentas, que son al mismo tiempo socios de esta organización. La gestión de la empresa es realizada por el presidente, bajo la supervisión del consejo

rector y ayudado por el gerente, que es el que realmente pasa todo el día al frente de las instalaciones de la almazara cooperativa.

La mayoría de los socios tienen pequeñas plantaciones de olivar con una media de dos o tres fanegas por socio, complementando esta renta con otras procedentes de otros cultivos alternativos que poseen, como la fresa o con otro tipo de trabajos, ya sea en el sector agrícola o en otro tipo de sector; dedicando el fin de semana y su tiempo libre para el cuidado del olivar.

En esta sociedad cooperativa se están realizando contactos con grandes superficies comerciales para posibilitar la venta de su producto en ellas, actualmente están en negociaciones con el Corte Inglés para que les distribuya el aceite que envasan.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Santa María Salomé”

Está situada en la localidad de Bonares, perteneciente a la provincia de Huelva. Fue creada en 1957 y actualmente cuenta con 1076 socios y una capacidad de molturación de un millón de Kg de aceituna por campaña, aproximadamente.

Esta sociedad cooperativa ofrece una serie de servicios adicionales y comprende otras secciones para satisfacer las necesidades de sus socios. El orden por el que se implantaron las distintas secciones fue: se empezó únicamente con la bodega en la que puede haber actualmente unos 400 socios; más tarde se introdujo la sección de almazara, que puede tener unos 900 socios en la actualidad; después se incorporó la sección de cereales, con unos 300 socios actualmente; y por último, se han traído suministros, fertilizantes, gasoil y abonos para cubrir las necesidades de los socios.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al directivo, el cual es socio, tiene 46 años y lleva 17 trabajando para la almazara cooperativa a la que accedió a través de un examen en el momento que falleció el anterior directivo. Esta persona tiene realizados los estudios de magisterio, posee una gran capacidad de iniciativa y ganas de trabajar para mejorar el día a día de su sociedad cooperativa.

Después entrevistamos al presidente, el cual lleva en el cargo 6 años, aunque anteriormente ya había estado en el consejo rector ocupando otro puesto, tiene actualmente 51 años y es agricultor a título principal, además delega la mayoría de las funciones en el directivo, dedicándose él a la representación de la entidad que preside. También se entrevistó al secretario, que se dedica en exclusiva al cultivo del olivar, habiendo heredado la explotación de sus padres, que aunque en un principio tenía algunas viñas, estas fueron sustituidas por olivar.

Por último, se ha entrevistado a dos socios, los cuales viven de la agricultura, en la que combinan diferentes cultivos como: fresa, viña, olivar y cereales. La mayor parte del tiempo de uno de los socios, el más joven de ellos, se dedica al cultivo de la fresa, complementando la renta obtenida por este cultivo con otras procedentes del resto de los cultivos de los que disponen. En la actualidad, en la campaña onubense, se está procediendo a un arranque masivo de la viña y una transformación de este suelo hacia el cultivo del olivar, pues este no puede ser dedicado a los cereales. La edad media de los socios es alta, alrededor de los 65 años, entre los que se dedican al cultivo del olivar, vid y cereales, mientras que por el contrario los socios que se dedican principalmente a la fresa y el resto de los cultivos los tienen como complementarios, son más jóvenes, alrededor de los 40 años,

esto es debido a que la fresa requiere cuidados más intensivos y un mayor tiempo de dedicación.

El consejo rector de esta sociedad cooperativa está formado por 7 socios entre los que están el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales, asimismo existe un consejo de vigilancia formado por tres miembros. A la hora de elegir el consejo rector siempre se miran los intereses económicos de cada individuo en la sociedad cooperativa, pues se supone que los socios con grandes dimensiones miran más por sus intereses y como consecuencia por los de los demás, pero en opinión del directivo, habría que buscar para formar parte del consejo rector a personas lógicas y que sepan defender los intereses de los demás, no en función de la propiedad que posean.

La gestión de la sociedad cooperativa es realizada por el directivo, en el cual se han delegado todos los poderes por parte del consejo rector. Además el directivo, siempre antes de actuar trata de comunicar su actuación a dicho consejo rector, para obtener el respaldo del mismo en su actuación. El directivo es una persona muy preocupada por el futuro de la sociedad cooperativa que trata de estar siempre al día en todas las iniciativas que vayan surgiendo en el mundo cooperativo para aplicarlas a la organización de la que se encuentra al frente.

Al combinar los socios la explotación de diferentes cultivos, las dimensiones de cada uno de estos son pequeñas, posibilitando que al juntar diferentes explotaciones, tengan una renta mínima que les permita vivir del sector agrícola en exclusividad.

PROVINCIA DE JAÉN

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Virgen del Perpetuo Socorro”

Esta sociedad cooperativa se encuentra en la localidad de Alcaudete, municipio de la provincia de Jaén. Fue fundada en 1959, y siempre ha sido una de las más grandes de la provincia. Actualmente cuenta con un total de 1600 socios activos, aunque en libros podemos encontrar 2200 socios. Su capacidad de molturación va desde los 16 millones de Kg de aceituna hasta los 30 millones, dependiendo de las características de la campaña en cuestión. Esta sociedad cooperativa ofrece servicios adicionales a sus socios como abonos, productos fitosanitarios, gasóleo para los tractores y financiación de la campaña al socio a bajos tipos de interés.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al presidente, que es empleado de banca a título principal, teniendo su residencia en Jaén, con lo cual no puede estar mucho tiempo en las instalaciones de la sociedad cooperativa, aunque suele aparecer por allí casi todos los días un rato. Esta persona tiene actualmente 62 años y lleva 12 ocupando el puesto de presidente. También entrevistamos a un vocal del consejo rector con residencia en Alcaudete, que es veterinario jubilado y que junto al presidente llevan en el consejo rector desde que se fundó la sociedad cooperativa.

Además se entrevistó a dos socios con aproximadamente unos 35 años, que tienen uno de ellos el olivar como fuente de renta complementaria, y para el otro el olivar es su única fuente de renta. Por último pudimos hablar con el directivo que es ingeniero agrónomo, tiene 30 años, no es socio, posee formación específica en el sector

cooperativo y solo lleva dos años en esta sociedad cooperativa. El directivo fue elegido a través de un proceso de selección realizado en la sociedad cooperativa a instancias del consejo rector, en el que se valoró tanto el curriculum del individuo como una entrevista personal.

El consejo rector esta formado por siete personas entre las que se puede encontrar el presidente y 6 vocales, algunos de los cuales asumen las funciones de vicepresidente, secretario y tesorero de la organización, y aparte están los tres interventores de cuentas, formando el consejo de vigilancia de la sociedad cooperativa.

La gestión era llevada por el presidente pero al contratar al directivo el consejo rector, se hizo con la finalidad de delegar en él la gestión de la organización, al ser este una persona bastante formada y preparada para ejercer dicha labor. Desempeñando en la actualidad el directivo un papel importante en la sociedad, al ocuparse de que la organización actúe de forma eficiente en el mercado, conllevado esto en ocasiones el tener que convencer al consejo rector de determinadas acciones con las que no están muy de acuerdo, pero que son convenientes para la almazara cooperativa.

La mayor parte de los socios, de esta sociedad cooperativa tienen explotaciones de pequeña y mediana dimensión, los pequeños tienen otro trabajo para complementar la renta obtenida del olivar, mientras que los medianos pueden vivir únicamente de la explotación de su olivar.

El directivo de esta organización es consciente de que el futuro de la misma pasa por el cambio de la concepción de la sociedad cooperativa, debiendo ser considerada por sus socios como empresa inmersa en un mercado competitivo.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Nuestra Señora de la Consolación”

Está situada en la localidad de Castellar, perteneciente a la provincia de Jaén. Fue fundada en 1958 con 20 socios, y actualmente cuenta con 580 socios y una capacidad de molturación de 10 millones de Kg de aceituna en cada campaña, pudiendo llegar hasta los 12 millones. Esta sociedad cooperativa ofrece servicios adicionales para los socios como la venta de fertilizantes.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al presidente, el cual es una persona que ha estado viviendo durante mucho tiempo en Jaén capital, aunque actualmente trabaja en la telefónica de Castellar, localidad esta en la que reside. Es un socio con una gran extensión de olivar, tiene unos 50 años y lleva 7 años ocupando el puesto de presidente de la sociedad cooperativa. Después entrevistamos a la persona que realiza las labores administrativas, que no es socio y lleva mucho tiempo trabajando en la almazara cooperativa. Esta persona tiene estudios de administrativo y 41 años.

También se entrevistó a dos socios, uno de ellos un individuo ya jubilado que se dedica plenamente al cuidado de su olivar y tiene plena confianza en el presidente actual; el otro es de menor edad, en realidad no llega a los 30 años y solo lleva tres en la sociedad cooperativa como socio, por lo que no conoce mucho de ella aún, además en la actualidad no se preocupa en exceso de participar en la vida de la organización, porque según él prefiere disfrutar de la vida en lugar de ir a las juntas generales. Este socio tiene aparte de su explotación, tierras arrendadas de otros socios que viven fuera del pueblo, y que él se dedica a explotar.

El consejo rector está constituido por el presidente, el vicepresidente, el secretario, el tesorero y tres vocales. La gestión es ejercida por el presidente, en colaboración con otros miembros del consejo rector y los dos trabajadores fijos que tiene la sociedad cooperativa.

La mayoría de los socios son propietarios medianos, con lo cual pueden dedicarse en exclusiva a la agricultura, pues esta proporciona una fuente de renta suficiente para vivir, aunque suelen existir también socios que tienen otro tipo de trabajo y el olivar como renta complementaria, siendo estos el menor número.

Esta sociedad cooperativa está integrada en Fedeoliva para el proceso de comercialización del aceite.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “San Isidro”

Esta sociedad cooperativa está enclavada en la localidad de Castillo de Locubín, perteneciente a la provincia de Jaén. Fue fundada en 1954 y cuenta en la actualidad con 1050 socios y una capacidad de molturación de unos 12 millones de Kg de aceituna aproximadamente, dependiendo de las características de la campaña. Presta además servicios adicionales a sus socios como la venta de abonos y fitosanitarios, asimismo también tienen constituida una atría con otras dos sociedades cooperativas, una de Castillo de Locubín y la otra de Frailes, un pueblo cercano, para el estudio y tratamiento del olivar de los socios de dichas almazaras cooperativas.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al directivo, que es licenciado en Ciencias Empresariales, tiene 36 años y fue

seleccionado a través de una prueba escrita realizada entre los socios e hijos de socios de la almazara cooperativa hace algunos años; él es hijo de socio y lleva 6 años desempeñando el puesto actual. Después se entrevistó a un socio, que es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, y que su trabajo a título principal es el de director de una sucursal de una entidad financiera de la localidad, tiene 28 años y es propietario de una gran explotación.

También se entrevistó al presidente, el cual se define a sí mismo como agricultor, aunque su trabajo principal sea director de una sucursal de una entidad financiera presente en la localidad, esta persona está próxima a su jubilación. Por último, entrevistamos a una socia, con 33 años, que es funcionaria, la cual ha heredado la explotación de olivar y otra explotación de cerezas complementaria a la primera.

El consejo rector está formado por el presidente, el vicepresidente, el secretario, el tesorero, y tres vocales, asimismo existe la figura de los interventores de cuentas representada en tres socios, aunque realmente, sea reconocido de todos los socios que estos no tienen ninguna formación contable, por lo que no son adecuados para desempeñar dicho puesto, con lo cual no realizan un buen desempeño de su cometido en la sociedad cooperativa.

La gestión de la sociedad es llevada por el presidente, el secretario y el gerente, el resto de los miembros del consejo rector se reconoce que solo tienen una labor de representación obligatoria ante la ley. El presidente lleva ocho años ocupando el puesto, aunque antes estuvo en el consejo rector desempeñando otro cargo. Este individuo reconoce la necesidad de personas formadas en el interior de la almazara cooperativa para llevar a cabo la gestión de la misma,

aunque también reconoce que actualmente la sociedad cooperativa no cuenta entre sus miembros con gente preparada al efecto para que se ocupe del destino de la organización.

La mayoría de los socios de esta almazara cooperativa son pequeños, por lo que no se dedican en exclusiva al cultivo del olivar, sino que combinan este con otra renta procedente de otro tipo de trabajo. Además el comportamiento más común en esta sociedad cooperativa, es que el padre cuando alcanza una determinada edad, parte su explotación entre sus hijos pasando estos a ser socios con una dimensión, por tanto, más reducida que la que poseía el padre.

Esta almazara cooperativa está dentro de una sociedad cooperativa de segundo grado “Oleícola el Tejar” para el tema de tratamiento de orujos, asimismo también forman parte de Aceites Cooperativos para realizar el proceso de comercialización del aceite.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Nuestra Señora del Rosario”

Está situada en la localidad de Fuerte del Rey, de la provincia de Jaén, y debe su nombre a la patrona de la localidad, Nuestra Señora del Rosario. Fue fundada en 1975 y actualmente cuenta con 270 socios y una capacidad de molturación de 5 millones de Kg de aceituna aproximadamente. No presta ningún servicio adicional aparte de la molturación de aceituna a sus socios.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al presidente, el cual lleva desde que se creó la cooperativa ocupando el cargo, es decir, 24 años, tiene en la actualidad 73 años y es un propietario con una gran extensión de olivar. Es una persona emprendedora, pues además de crear la almazara cooperativa, creó en la localidad la peña

cultural y otras instituciones de interés, suele ir en la mayoría de las ocasiones con su traje de chaqueta a todas partes, incluso cuando se desplaza al campo a observar su explotación. En la entrevista nos ha comentado que a él le hubiera gustado estudiar, pero en su momento su familia no tenía medios para posibilitarle unos estudios, con lo que él se ha tenido que formar a sí mismo, y actualmente es una persona admirada y respetada en la localidad, posibilitando este hecho que todos los socios depositen su confianza en él, pues lo ven una persona cercana a ellos con la que pueden dialogar sin ningún tipo de problemas.

También se ha entrevistado al administrativo, que es Diplomado en Ciencias Empresariales, tiene 27 años y está a tiempo parcial en la sociedad cooperativa, por las tardes, él no es socio de la misma y como lleva poco tiempo en su actual puesto, desconoce aún algunos aspectos de la almazara. Por último hablamos con un socio, el cual tiene 39 años, trabaja como director de una sucursal de una entidad financiera de la localidad, es una persona con una mentalidad abierta y conocedora de mundo, pues ha dedicado gran parte de su tiempo a viajar, tiene gran interés en el trabajo por y para su localidad, por tanto, es uno de los socios que participa en mayor medida en la vida de la almazara cooperativa, sin pertenecer al consejo rector.

El consejo rector está formado por el presidente, el vicepresidente, el secretario, el tesorero y cuatro vocales, asimismo también existe la figura de los interventores de cuentas que forman el órgano de vigilancia de la organización.

La gestión de esta almazara cooperativa es asumida en su totalidad por el presidente, el cual pasa la mayor parte de su tiempo en las instalaciones de la cooperativa realizando todo tipo de funciones, y

ha contratado al administrativo, porque muchas de las tareas que este realiza exceden de los conocimientos que posee el presidente y, por tanto, él no puede llevarlas a cabo.

La mayoría de los socios tienen una dimensión mediana, dedicándose la mayor parte de los mismos a su explotación o en algunos casos a las explotaciones de otros socios, ya sean tanto de olivar como de cereales, que les proporcionan un complemento a su renta principal.

Esta sociedad cooperativa vende la mayor parte de su producción a granel, no estando preocupada en la actualidad por realizar ninguna inversión para comenzar a envasar su aceite.

- Sociedad Cooperativa Andaluza del Campo “San Sebastián”

Esta sociedad cooperativa debe su nombre al patrón de la localidad en la cual está enclavada, La Guardia, provincia de Jaén. Fue fundada en 1971, con 82 socios, y 400.000 Kg de aceituna de molturación el primer año, actualmente cuenta con 415 socios y con una capacidad de molturación de alrededor de 4 millones de Kg, exceptuando la campaña 97-98, que por las características de la misma, pudo sobrepasar los 5 millones de Kg de aceituna.

Presta servicios adicionales para los socios como son la venta de abonos, fitosanitarios y enseres necesarios para la recogida de la aceituna. Esta sociedad cooperativa no está abierta durante todo el año, sino solo durante la campaña de recolección y molturación de la aceituna, el resto del año, si algún socio necesita algo de la almazara cooperativa, ha de llamar a alguien del consejo rector para que vaya a las instalaciones de esta para atenderle.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al secretario del consejo rector, que es el que ejerce las funciones de administrativo en sus ratos libres, pues es director de una sucursal de una entidad financiera presente en la localidad; tiene unos 63 años y es socio de la sociedad cooperativa desde que se creó.

También se ha entrevistado al presidente, cuya profesión la define el mismo como agricultor, en un pasado este hombre ocupó la alcaldía del pueblo durante un cierto tiempo, actualmente tiene 65 años, es parte de la sociedad cooperativa desde su fundación, como el secretario. El presidente goza de una gratificación por parte de la sociedad, como consecuencia de la representación de la misma en el exterior, esta gratificación no pueden ser consideradas como un sueldo, pero si le sirve para cubrir los gastos derivados del puesto que ocupa.

Por último, se entrevistó a un socio que es agricultor de toda la vida, vive en el campo durante todo el año, no tiene medio de locomoción para desplazarse, para asistir a las reuniones celebradas en la almazara cooperativa por lo que va a esta recorriendo los Km que le separan de ella a pie, o en algún medio de transporte si algún conocido quiere acercarle, tiene aproximadamente 63 años.

El consejo rector de esta sociedad cooperativa está constituido por un presidente, un tesorero, un secretario, cuatro vocales titulares y dos suplentes, el cargo de vicepresidente existía en un pasado, pero desapareció hace algunos años cuando se cambio la estructura del consejo rector, apareciendo el mismo con las características que tiene en la actualidad. Asimismo existe la figura de los interventores de cuentas ocupada por tres socios.

Las labores de gestión de la sociedad son llevadas en exclusiva por el presidente, que a veces se deja aconsejar por la junta rectora, en la cual la figura del presidente, secretario y tesorero no han cambiado de persona desde que se fundó la almazara cooperativa. Las tareas de la administración son realizadas por el secretario, por lo que cobra también una determinada cantidad para cubrir los gastos propios de su cargo, pues actualmente no tienen a ningún trabajador fijo en la sociedad cooperativa, solo existen trabajadores fijos discontinuos, por tanto, como ya se ha comentado antes, en la época que no es campaña de recolección la sociedad cooperativa permanece cerrada.

El tipo de socio más común en esta almazara cooperativa es aquel que tiene una explotación pequeña y que complementa su renta, trabajando como peón agrícola en las explotaciones de otras personas ya sean de olivar o de otro cultivo, aunque también existen algunos socios que viven exclusivamente de esta renta.

Actualmente la sociedad cooperativa está integrada en el Consejo Regulador de Sierra Mágina, que presta servicios de mejora de calidades, estudio de terrenos y comercialización del aceite.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Santa Lucía”

Esta sociedad cooperativa está situada en la localidad de Jabalquinto, perteneciente a la provincia de Jaén. Fue fundada en 1948, y cuenta actualmente con 280 socios y una capacidad de molturación de 2 millones de Kg de aceituna. Presta servicios adicionales a sus socios como la venta de abonos, fitosanitarios, productos químicos, etc.

En este caso, se ha entrevistado al presidente, el cual lleva dos años ocupando este puesto, tiene 46 años y trabaja en una sucursal de una entidad financiera presente en la localidad. Cuando accedió a su cargo se encontró con una sociedad cooperativa llena de deudas que está terminando de sanear actualmente con mucho esfuerzo y a veces con críticas por parte de los socios. También entrevistamos al administrativo que solo lleva en la cooperativa dos años, igual que el presidente actual, quien le ofreció este puesto de trabajo para intentar revitalizar la almazara cooperativa, no es socio y tiene unos 33 años.

Por último, se habló con tres socios, uno de ellos bastante joven (25 años), que lleva en la sociedad cooperativa desde que heredó su explotación, hace ya cinco años, se dedica en exclusiva a la agricultura, constituyendo esta su fuente principal de renta. Otro de los socios, con 37 años, complementa la renta que obtiene de su explotación con la proveniente de un negocio de restauración que tiene en la localidad. Y el tercero de los socios, de más edad, se dedica en exclusiva al cultivo de su olivar, pertenecía a la otra almazara cooperativa de la localidad, pero por problemas con la misma cambió a esta hace dos años.

El consejo rector está formado por 7 miembros y son elegidos por los socios con la finalidad de que les resuelvan a estos todo tipo de problemas no solo los que tienen relación con la almazara, sino aquellos que entran en el ámbito de su vida personal.

La dirección-gestión de la almazara cooperativa es realizada por el presidente, ayudado por los miembros del consejo rector. Además, el presidente desde que pasó a ocupar este cargo ha instaurado las sanciones a los socios que incumplen los estatutos de la sociedad cooperativa, motivo de lo cual se está enfrentando actualmente a 2

denuncias por parte de dos socios, que han sido expulsados de la sociedad cooperativa, como consecuencia de que llevaban una mínima parte de su aceituna a la misma y la mayor parte de su cosecha a otro tipo de empresas. El presidente anterior que había ocupado su cargo durante 30 años, tuvo problemas familiares que mezcló con la sociedad cooperativa, lo que hizo que esta terminara con la deuda que está saldando en la actualidad. El presidente actual también está montando la bodega, pues esta sociedad cooperativa no disponía de ella.

La mayoría de los socios son pequeños, con menos de 5000 Kg de aceituna por lo que tienen otra renta que complementa a la que procede del olivar, ya sea del sector agrícola o de otro sector.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “San Juan”

Esta sociedad cooperativa se encuentra enclavada en la ciudad de Jaén. Fue fundada en 1936 con 400 socios y cuenta actualmente con 450 socios aproximadamente, tiene una capacidad de molturación de 8 o 9 millones de Kg de aceituna dependiendo de la campaña en cuestión, que suele durar desde el 15 de Noviembre la parte más fuerte, hasta últimos de Febrero o principios de Marzo.

En esta almazara cooperativa se entrevistó al presidente, el cual lleva en su puesto actual 30 años, es una persona que no ha cursado estudios especializados, puede tener alrededor de 65 años y una gran vocación empresarial, pues además de ser presidente de la sociedad cooperativa, es dueño de una empresa en Jaén y accionista mayoritario de la plaza de toros de la localidad. También se entrevistó a la administrativo, la cual tiene una formación hasta COU, puede tener alrededor de 35 años y fue seleccionada por el presidente para ocupar su puesto actual. Por último se entrevistó a un socio que tiene una

explotación de olivar que le proporciona una renta suficiente para vivir, es licenciado en Historia del Arte, con unos 30 años, y además desempeña un puesto de trabajador fijo discontinuo de la almazara.

La estructura interna de la sociedad cooperativa está formada por un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario y dos vocales, asimismo también existen dos vocales suplentes, en el caso que sea necesario y 3 censores de cuentas que forman el consejo de vigilancia, cuya misión principal sería la revisión de las cuentas y todo tipo de facturas de la sociedad.

Es curioso resaltar que la figura del directivo no es reconocida en esta sociedad cooperativa nada más que por el presidente, que la identifica con la administrativo, aunque realmente parece ser que las labores de gerencia son compartidas entre el molinero, la administrativo y sobre todo, por el presidente, que tiene un carácter un poco autoritario, mostrándose el mismo como el salvador del resto de los socios, por lo que la confianza en él por parte de los socios es bastante alta, dándole en la mayor parte de las ocasiones gran libertad de actuación, siempre y cuando los beneficios obtenidos sean acordes con lo esperado por los socios, de todas formas antes de tomar decisiones, consulta estas con los miembros del consejo rector.

La mayoría de los socios tienen una explotación de pequeña dimensión y por supuesto, tienen el olivar como renta complementaria, pues dependen de otro tipo de renta durante todo el año, ya sea renta agrícola (ganadería, vaquería...) o procedente del sector industrial o servicios.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “La Loperana”

Esta almazara cooperativa está enclavada en Lopera, localidad perteneciente a la provincia de Jaén. Fue fundada en 1941 con 27 socios, actualmente tiene 735 socios y una capacidad de molturación de unos 14 millones de Kg de aceituna aproximadamente. Esta sociedad cooperativa presta distintos servicios adicionales a los socios, entre los que se encuentran el suministro de gasoil y del material necesario para la recolección de la aceituna.

En esta organización se ha entrevistado al presidente que es agricultor a título principal, tiene 51 años, y lleva ocupando este puesto desde hace 12 años, aunque es parte del consejo rector desde hace 30 años. También se ha entrevistado a un socio que es agricultor a título principal y en sus ratos libres complementa esta renta con la proveniente de la albañilería, este socio tiene 59 años. Además entrevistamos al administrativo, el cual realiza las labores de directivo en la almazara cooperativa para la que lleva trabajando 8 años. El administrativo fue seleccionado para ocupar dicho puesto como consecuencia de su amistad personal con el presidente, es una persona culta y con formación específica en su actividad, aunque esta no sea universitaria, sino adquirida a través de la experiencia del día a día.

El consejo rector está formado por siete miembros, entre los que están el presidente, el vicepresidente, el tesorero, el secretario y tres vocales, luego está también el consejo de vigilancia formado por 3 socios que son los interventores de cuentas.

La gestión es realizada por el administrativo, pero antes ha de ser aprobada esta por el consejo rector, el cual trabaja en colaboración con algún socio que es corredor de aceite o entendido en el tema, de todas formas, la confianza depositada en el administrativo en la mayor parte de las ocasiones es grande.

La mayoría de los socios de esta almazara cooperativa tienen explotaciones pequeñas, con lo que han de complementar su renta con otras procedentes de la construcción, agricultura u otro tipo de negocios, dedicando su tiempo libre al olivar.

Actualmente la sociedad cooperativa en cuestión no pertenece a ninguna estructura superior, pero ya han acordado en asamblea general constituirse en APA e intentar entrar en entidades de grado superior como Mundoliva, Fedeoliva u Oleoespaña.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Santa María”

Está situada en la ciudad de Pegalajar, localidad esta perteneciente a la provincia de Jaén. Fue fundada en 1967 como resultado de la fusión de otras dos que existían en el pueblo, tiene actualmente 718 socios y tienen una capacidad de molturación de 10 millones de Kg de aceituna, que puede oscilar en función de las características de la campaña. Esta sociedad cooperativa presta servicios adicionales a sus socios como son la venta de distintos productos para realizar el cultivo y explotación del olivar entre los que se encuentran los abonos y los fitosanitarios.

En esta sociedad cooperativa almazarera, se entrevistó al presidente que actualmente ocupa un puesto como funcionario en el INEM en Jaén, tiene alrededor de 60 años y estudios básicos

asimilables actualmente a un FP II, lleva 7 años ocupando la presidencia del consejo rector. Además se entrevistó a un socio que podríamos clasificar como propietario de una explotación de dimensión media, con unos 45 años aproximadamente y sin estudios, que se dedica exclusivamente a su explotación, viviendo durante todo el año en el campo.

También se entrevistó a la administrativa de la empresa, cuyos estudios son de administrativo y accedió al puesto tras un proceso de selección realizado en la localidad por la sociedad cooperativa, puede tener alrededor de los 35 años. Por último se entrevistó a un socio que podríamos definir como de pequeña dimensión en su explotación, éste no goza de estudios, además es trabajador fijo discontinuo de la almazara, y aprovecha todos los trabajos que le salen para obtener una renta complementaria a la del olivar, el cual no vendería nunca por muy mala que fuera la situación en la que se encontrara, pues es una herencia de sus padres.

La estructura del consejo rector está formada por un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario, dos vocales y dos vocales suplentes, asimismo también existe la figura del interventor de cuentas como órgano colegiado formado por tres personas, que participan en el consejo rector con voz pero sin voto.

En esta almazara cooperativa no existe la figura del gerente como tal, el presidente es el que toma la mayoría de las decisiones, si bien antes las suele consultar con el consejo rector, delegando también gran capacidad de actuación en el administrativo, como consecuencia de que el presidente reside en la ciudad de Jaén, y no puede estar presente físicamente en la sociedad cooperativa muy a menudo,

aunque la representación pública de la organización la asuma él totalmente.

La mayoría de los socios de esta almazara cooperativa son de pequeña dimensión, por lo que tienen el olivar como renta complementaria, dedicando la mayor parte de su tiempo a alguna profesión liberal, albañilería, herrería, fontanería, electricidad, etc.; además también existen bastantes socios de mediana dimensión que viven única y exclusivamente de su explotación de olivar.

La almazara cooperativa esta integrada dentro del Consejo Regulador de Sierra Mágina, intentando comercializar la mayor parte de su producción a través de esta estructura superior, aunque también tienen una envasadora, para intentar vender parte de su aceite de forma directa.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Santa Clotilde”

Está situada en la localidad de Santisteban del Puerto, perteneciente a la provincia de Jaén. Fue fundada en 1968, tiene actualmente 600 socios y una capacidad de molturación de 5 millones de Kg de aceituna. Esta sociedad cooperativa presta distintos servicios adicionales a sus socios, como sección de crédito, venta de abonos, productos fitosanitarios, etc.

En esta almazara cooperativa, se ha entrevistado a la persona que ejerce las labores administrativas desde hace un año, es socia, tiene 34 años y el olivar ha sido heredado de su familia hace poco tiempo, por lo que sus conocimientos sobre el olivar y la organización cooperativa son aún escasos.

También se ha entrevistado al presidente, que trabaja para Pieralisi, en el polígono industrial de Jaén, para él su máximo reto es ofrecer las mayores ventajas posibles a sus socios, es una persona que sabe defender muy bien los intereses de los cooperativistas, tiene el olivar como renta complementaria, y es un socio con una dimensión de olivar pequeña.

Por último se entrevistó a tres socios, uno de ellos es panadero en la localidad, otro es electricista y el tercero se dedica a la construcción, por lo que ninguno de ellos vive en exclusiva del cultivo del olivar, dedicándose al cultivo de su explotación en el tiempo libre de que disponen.

En el consejo rector existen los cargos de presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales, asimismo también existe un consejo de vigilancia formado por tres interventores de cuentas, también socios de la almazara cooperativa.

La gestión de la sociedad cooperativa es realizada por el presidente, que al no trabajar en el campo, parece ser que está más localizable en su lugar de trabajo, pero siempre antes de tomar decisiones definitivas, el presidente consulta con el consejo rector la conveniencia de las mismas, asimismo, también la administrativo tiene delegadas muchas funciones, pues el presidente reside en Jaén y no puede estar todo el día en las instalaciones de la almazara cooperativa.

La mayoría de los socios de esta sociedad cooperativa tienen una dimensión pequeña en su explotación y aunque algunos se dedican al cultivo del olivar solamente, lo suelen combinar con algunos trabajos de temporada, tanto en el sector agrícola como en otro sector.

Además, esta sociedad cooperativa está integrada en Fedeoлива.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “San Bartolomé”

Esta almazara cooperativa está enclavada en Torredelcampo, localidad perteneciente a la provincia de Jaén. Fue fundada en 1946, actualmente tiene alrededor de los 400 socios y una capacidad de molturación de 14 millones de Kg de aceituna. Esta sociedad cooperativa aprovecha el orujo obtenido del proceso de molturación de la aceituna, para obtener energía del mismo mediante combustión.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al presidente, este lleva en el puesto 7 años, anteriormente había estado también en el consejo rector como vocal del mismo, es el propietario de una fábrica de materiales de construcción. Además es una persona que se ha jubilado recientemente, ha sido siempre, durante toda su vida, una persona con grandes facultades para el comercio, conoce perfectamente a cada uno de sus socios y cuando estos tienen algún problema van directamente a hablar con él, por lo que podemos observar que la confianza depositada por los socios en el presidente es total.

También se ha entrevistado a un socio, que se puede enmarcar dentro de los grandes propietarios, para el que el olivar es una renta complementaria, pues es director de una sucursal de una entidad financiera presente en la localidad, tiene 54 años y es considerado como una persona de importancia en el pueblo. Por último, se entrevistó al administrativo que no es socio de la almazara, este tiene estudios de FPII y algunos cursos relacionados con la gestión de sociedades cooperativas agrarias, tiene 34 años, y por las mañanas trabaja como funcionario en la Junta de Andalucía, complementando su

renta, con el trabajo en la sociedad cooperativa como administrativo por las tardes, esta persona es socio de otra de las almazaras cooperativas de la localidad, en la cual también se le ofreció el puesto de administrativo pero no quiso aceptarlo, por no querer despertar suspicacias entre el resto de los socios.

El consejo rector está formado por 6 miembros, presidente, secretario, tesorero y tres vocales; la gestión de la empresa es llevada por el presidente, el cual disfruta en la actualidad de bastante tiempo libre para poder estar casi siempre en las instalaciones de la almazara cooperativa, además conoce de cerca a todos los socios y sus problemas y tiene experiencia como consecuencia de ser propietario de una empresa que él mismo dirigía; de todas formas, las decisiones antes de que sean adoptadas son consultadas con el consejo rector.

La mayor parte de los socios tienen una dimensión media en su explotación, por lo que en su mayoría se dedican en exclusiva al cultivo del olivar, aunque también hay algunos socios con bastante producción, que complementan su renta con otra procedente de otra fuente diferente al olivar

- Sociedad Cooperativa Andaluza “San Isidro”

Está enclavada en la localidad de Valdepeñas de Jaén, provincia de Jaén, se constituyó en 1958, con 30 socios fundadores, actualmente cuenta con un poco más de 1000 socios, y una capacidad de molturación en torno a los 5 millones de Kg de aceituna, pudiendo llegar algunos años a los 7 millones, dependiendo de las características de la campaña. Esta sociedad cooperativa presta diferentes servicios adicionales a los socios, entre los que se encuentran la sección de

crédito, venta de productos fitosanitarios, químicos, abonos y material necesario para la recolección de la aceituna.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al directivo, que lleva 13 años trabajando en la sociedad cooperativa, tiene 40 años y estudios básicos sobre gestión empresarial. Posteriormente pudimos hablar con el presidente, el cual había sido antes el molinero de la almazara cooperativa, lleva 5 años ocupando este puesto, actualmente está jubilado y es militar en reserva, tiene 70 años y tenía recelo a hablar con nosotros como consecuencia de creer no poder responder a las preguntas realizadas porque tuvieran un grado alto de dificultad.

También se ha entrevistado a dos socios, uno de los cuales es albañil y el otro tiene una vaquería, formando este último parte de una sociedad cooperativa lechera de la zona, son gente de mediana edad, que manifiestan que realmente no se preocupan mucho por la participación en la vida diaria de la sociedad cooperativa, como consecuencia de los buenos resultados que ha obtenido siempre esta. Por último se entrevistó a otro miembro del consejo rector, el cual tiene alrededor de 50 años y como profesión a título principal es agricultor pasando la mayor parte de su tiempo libre en las instalaciones de la almazara cooperativa.

La gestión de la organización es llevada por el directivo que aunque el mismo se defina como administrativo, lleva todo lo referente a la fábrica, venta de aceite y demás. Por otra parte, él es el que está coordinando las obras de la nueva fábrica que se están haciendo a las afueras de la localidad, pero siempre antes de realizar alguna acción que comprometa en gran medida a la sociedad cooperativa consulta con el presidente y con el consejo rector la viabilidad de la misma. La junta rectora en esta sociedad cooperativa se renueva cada 4 años por

entero y si no aparece ninguna candidatura, reparten a suertes entre los miembros de la asamblea general los diferentes cargos, por tanto, el único que perdura en el tiempo es el directivo, que además es socio.

La mayoría de los socios se encuentran en los límites entre la explotación de pequeña y mediana dimensión, por tanto, algunos complementan su renta con otro tipo de trabajo, como puede ser la albañilería, algún comercio y también hay muchos emigrantes y trabajadores temporeros (fresa, uva...) que en función de la temporada del año, se encuentran en la localidad o fuera de ella.

Actualmente esta sociedad cooperativa forma parte de Oleoespaña que a su vez esta integrada en Mundoliva para la comercialización del aceite.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Aceites Guadalquivir”

Esta situada en la localidad de Villanueva de la Reina, perteneciente a la provincia de Jaén. Es una sociedad cooperativa de segundo grado formada en 1993, como consecuencia de la unión de tres cooperativas de primer grado de la localidad:

- ***Sociedad Cooperativa Andaluza Santa Potencia***, que fue creada en 1920 y en el momento del acuerdo contaba con 250 socios.

- ***Sociedad Cooperativa Andaluza Nuestra Señora del Perpetuo Socorro***, la cual se creó en 1930 y que en el momento de creación de la de segundo grado contaba con 80 socios.

- **Sociedad Cooperativa Andaluza San Francisco de Asís** que fue creada en 1945 y en el momento del acuerdo, contaba con 150 socios.

Las sociedades cooperativas de primer grado solo existen con la finalidad de recoger la aceituna de los socios, pues la molturación de la aceituna y la venta del aceite se realiza todo en la sociedad cooperativa de 2º grado, que tiene en la actualidad 480 socios, divididos entre las sociedades cooperativas de primer grado que comprende y unos 10 millones de Kg de aceituna de molturación. Esta sociedad cooperativa presta servicios complementarios a los socios como la venta de gasoil, un almacén de fitosanitarios, venta de abonos, fertilizantes y los productos necesarios para la recolección de la aceituna.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al directivo, el cual es socio, tiene 49 años y lleva ocupando su puesto desde que se creó esta sociedad cooperativa, esta persona al mismo tiempo es presidente de la S.C.A. San Francisco de Asís. Después entrevistamos al presidente, que lleva en el puesto desde que se creó la sociedad cooperativa de 2º grado, tiene 51 años y nos cuenta que la unión vino motivada como consecuencia de que existían tres pequeñas almazaras cooperativas en el casco urbano con todas las dificultades lógicas del lugar, no podían expansionarse, ni tenían medios por sí mismas, entonces se pensó en la posibilidad de salirse del casco urbano y hacer una inversión fuerte, para lo cual era necesario unirse las tres sociedades cooperativas para afrontar tal inversión.

Por último, se entrevistó a tres socios, uno de ellos trabaja en la Universidad Internacional de Andalucía realizando labores administrativas, tiene 32 años y reside en Jaén, además este socio tiene también una plantación de espárragos y pertenece a otra

sociedad cooperativa de la localidad que realiza la venta de este otro producto. Otro de los socios trabaja en el servicio de correos de la localidad, tiene 52 años y el tercero trabaja en una entidad financiera de una localidad próxima, Mengíbar, y tiene 55 años. Por tanto, ninguno de los tres se dedica en exclusiva al cultivo del olivar, sino que tienen otra fuente de renta complementaria, ya sea del sector agrícola o de otro tipo.

El consejo rector está constituido en función de la participación de cada una de las sociedades cooperativas de primer grado en la de segundo grado, obteniendo como resultado 4 miembros de la S.C.A. Santa Potenciana, 4 miembros de la S.C.A. San Francisco de Asís y 3 miembros de la S.C.A. Nuestra Señora del Perpetuo Socorro, que son elegidos a partir de los consejos rectores de las sociedades cooperativas de primer grado.

La gestión de esta organización es realizada por el directivo, el cual siempre antes de ejercer alguna acción que comprometa a la almazara cooperativa en gran medida, consulta con el presidente y el consejo rector.

Los socios de las sociedades cooperativas de primer grado integradas en esta tienen una dimensión media en su explotación, por lo que existen tanto socios que tienen otra fuente de renta principal y el olivar como renta complementaria, como socios que se dedican en exclusiva al cultivo del olivar.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “San Francisco de Asís”

Está situada en la localidad de Villardompardo perteneciente a la provincia de Jaén. Se fundó en 1976, tiene en la actualidad 142 socios

y una capacidad de molturación de 2,5 millones de Kg de aceituna. Es una sociedad cooperativa de pequeñas dimensiones, que no presta ningún servicio adicional a los socios aparte de la molturación de la aceituna de los mismos.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al presidente, el cual tiene 40 años y se dedica a la explotación de su olivar, ocupando sus ratos libres en las instalaciones de la sociedad cooperativa. También se ha entrevistado a un socio que tiene 45 años y además de su explotación de su olivar, trabaja para otros grandes propietarios de la zona, con lo que dispone de diferentes fuentes de renta.

En esta sociedad cooperativa el consejo rector está formado por 6 miembros, entre los que están el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales, aparte se encuentran los interventores de cuentas que son 3 socios que vigilan la labor del consejo rector.

La gestión de la organización es realizada por el presidente, el cual se queja del desinterés de los socios hacia la empresa, pues nunca encuentra a nadie dispuesto a prestarle su ayuda en las distintas labores administrativas que se han de realizar en la almazara cooperativa, la cual está terminando de sanear una deuda en la que incurrió hace algunos años, cuando se llevó a cabo un proceso de modernización de la empresa.

La mayoría de los socios tienen una explotación de olivar que les proporciona entre 70.000 y 80.000 Kg de aceituna cada campaña, por lo que se dedican en exclusiva a la agricultura, siendo esta su única fuente de renta. Aunque también podemos encontrar en esta almazara

cooperativa a socios con menor explotación de olivar que necesitan buscar una renta complementaria para vivir.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “San Juan Bautista”

Está situada en la localidad de Los Villares perteneciente a la provincia de Jaén. Fue fundada en el año 1955 con 12 socios en un principio, actualmente cuenta con 370 socios y con una capacidad de molturación de aproximadamente 5 millones de Kg de aceituna. Esta sociedad cooperativa presta diferentes servicios adicionales a los socios entre los que se encuentran una sección de crédito, un servicio de insecticidas, abonos y el resto de productos necesarios para llevar a cabo la recolección de la aceituna.

En esta almazara cooperativa ha sido entrevistado el presidente, que tiene unos 45 años, cuya profesión es la de agricultor y además tiene en el pueblo una tienda de comestibles, por lo que no goza de mucho tiempo libre para dedicarlo a la sociedad cooperativa que preside, lleva actualmente 8 años en el cargo. También se ha entrevistado al administrativo, tiene 34 años, está todo el día en las instalaciones de la sociedad cooperativa y por tanto, es el que lleva la gestión diaria.

Por último, se ha entrevistado a tres socios, con una edad media de 50 años, cuyo trabajo principal es la labor agrícola, uno de ellos, es a la vez la persona que va a ser el presidente de la nueva sociedad cooperativa de 2º grado que se va a crear en la localidad, que será el resultado de la unión de las 3 sociedades cooperativas de primer grado existentes actualmente en la localidad.

La gestión de la organización es realizada por el presidente, el cual en el poco tiempo libre de que dispone lo dedica a la almazara cooperativa, siempre ayudado por el administrativo que pone de relieve la necesidad de un directivo profesional que ejerza la dirección y gestión de la empresa, pues las características de los cargos del consejo rector, que son honoríficos, hacen que no se les pueda exigir a estas personas ninguna responsabilidad, se les ha de considerar como suficiente la aportación que hacen de su tiempo libre y su buena voluntad. Asimismo, con respecto a la creación de la sociedad cooperativa de 2º grado que agrupe a las tres existentes actualmente en la población, el administrativo no considera que la idea termine de funcionar bien como consecuencia de la no existencia de una persona que lidere a las demás para encabezar el proyecto.

El consejo rector de esta almazara cooperativa está formado por 7 miembros, presidente, secretario, tesorero y 4 vocales, asimismo también existe un consejo de vigilancia formado por 3 miembros de la organización.

En esta sociedad cooperativa los socios se podrían enclavar dentro de un tamaño mediano o pequeño de su explotación de olivar, como consecuencia de esto, la mayoría de los socios combina la agricultura con otro tipo de trabajo, como la albañilería, la industria del canasto, etc.

Actualmente esta almazara cooperativa no está integrada en ninguna estructura de grado superior, sino que están poniéndose de acuerdo entre todas las sociedades cooperativas almazareras existentes en la localidad para organizar una única sociedad cooperativa que realice la molturación y las ventas en común, posibilitando un ahorro de costes y una mayor cobertura del mercado,

evitando las tirantezas entre los socios de las distintas almazaras cooperativas existentes actualmente.

- Sociedad Cooperativa Andaluza del Campo “San Juan”

Está situada en la localidad de Villargordo perteneciente a la provincia de Jaén. Se fundó en el año 1956, actualmente tiene 460 socios y una capacidad de molturación de alrededor de 5 millones de Kg de aceituna de media. La sociedad cooperativa presta servicios adicionales a los socios, como un servicio de productos fitosanitarios, abonos, gasoil y todo lo necesario para realizar la recolección de la aceituna.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al presidente, que tiene unos 45 años aproximadamente, es director de una sucursal de una entidad financiera implantada en la localidad y ha estado 13 años desempeñando el cargo de tesorero en la junta rectora y actualmente lleva 10 años de presidente de la almazara cooperativa.

También se ha entrevistado al directivo, que es el encargado de llevar el día a día de la sociedad cooperativa, siendo este el único empleado fijo existente en la actualidad en la empresa. Esta persona está disponible a cualquier hora del día y para solucionar cualquier problema que haya en las instalaciones de la almazara cooperativa, tiene 34 años y es socio.

Por último, entrevistamos a un socio, cuya profesión a título principal es la de electricista, siendo sus ratos libres ocupados por el cultivo del olivar como una fuente de ingresos complementaria, no tiene mucho interés en participar en la vida cooperativa, simplemente le interesan unos buenos resultados al final de la campaña, tiene 61 años.

El consejo rector está formado por el presidente, el vicepresidente, el tesorero, el secretario y tres vocales, además existe un órgano formado por tres socios que son los interventores de cuentas, cuya misión es velar por la veracidad de los resultados de la almazara cooperativa.

La gestión de la organización es realizada por el presidente, ya que en este caso, aunque exista directivo, realmente el presidente admite, que el nombre se lo ha dado solo porque esta persona tenga categoría laboral, al estar las 24 horas del día disponible para los socios. El presidente quiere delegar muchas de las funciones de las que él realiza sin remuneración en una persona formada, por eso está pensando en la posibilidad de contratar a un ingeniero agrónomo que sí desempeñaría las labores correspondientes a un directivo.

El tamaño de la explotación de olivar más abundante en esta sociedad cooperativa es el pequeño, entendiendo en palabras del presidente, por tamaño pequeño aquellos socios que tienen menos de 500 olivas, los cuales necesitan otra renta complementaria a la procedente del olivar para subsistir, con lo que no se dedican solo a la agricultura sino que además tienen otro tipo de trabajo (maestro, guardia civil...); en esta sociedad cooperativa, el presidente nos ha comentado que está prohibida la entrada de socios con más de 2.000 olivas, porque desde el consejo rector se cree que los intereses de este tipo de socios serían contradictorios con los de los socios que forman parte de la almazara cooperativa en el momento actual.

Esta sociedad cooperativa está asociada a una APA, Fedeoliva, para la comercialización del aceite de oliva obtenido.

PROVINCIA DE MÁLAGA

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Olivarera La Purísima”

Está situada en la localidad de Archidona, perteneciente a la provincia de Málaga. Fue fundada en 1952, actualmente cuenta con 1200 socios y una capacidad de molturación alrededor de los 25 millones de Kg de aceituna. Presta a sus socios servicios complementarios a la molturación de aceituna, como son una sección de abonos, de productos químicos, sección de crédito y un servicio de asesoría para resolver problemas a los socios. En la actualidad, esta sociedad cooperativa está situada a las afueras del pueblo, donde se trasladó en 1989, disfrutando de una construcción muy amplia imitando a un cortijo andaluz, en la cual vive siempre una persona, el guarda, que tiene un bar y atiende a los socios cuando estos vuelven de estar todo el día en el campo.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al directivo que es ingeniero agrónomo, tiene alrededor de 45 años y es una persona muy preparada para llevar a cabo la labor que ejerce, está siempre haciendo experimentos con los diferentes tipos de aceituna que tiene la almazara cooperativa para obtener distintos tipos de aceite. En esta almazara cooperativa se aprovecha también el orujo, pues han diseñado un horno preparado para quemarlo y aprovechar así el poder calorífico que este desprende para hacer funcionar el resto de la fábrica. El gerente es una persona acostumbrada a enseñar las instalaciones de la sociedad cooperativa, al ser esta una tarea que realiza a menudo, tanto con los familiares de los socios como con turistas procedentes de distintos lugares, pues esta empresa está incluida en un paquete turístico que ofrece una agencia de viajes a personas procedentes de diferentes países.

Después se entrevistó al presidente, que tiene 73 años y lleva 20 años ocupando este puesto, es una persona muy querida por todos los socios, pues lo consideran un agricultor como ellos y “no un señorito que solo viene a mandar”, él conoce a todos los socios y tiene frecuentemente relaciones informales con ellos tanto en las instalaciones de la almazara cooperativa como en el pueblo, pasa la mayor parte de su tiempo en la sociedad cooperativa e incluso se le puede encontrar allí algunos fines de semana. Es una persona emprendedora pues ha sido un agricultor pequeño, que para poder vivir únicamente del olivar, tenía arrendadas las fincas de otros socios, actualmente su explotación que ha ido incrementándose con el paso del tiempo la lleva uno de sus hijos. Asimismo, esta persona es el presidente de la sociedad cooperativa de 2º grado Hojiblanca.

Por último, se habló con tres socios, uno de ellos complementa la renta obtenida del olivar con una carpintería de su propiedad en la localidad, tiene 57 años y heredó el olivar de su familia. Los otros dos socios si se dedican en exclusiva al cultivo del olivar, tienen una edad alrededor de los 55 años y llevan toda la vida formando parte de la almazara cooperativa, habiendo heredado la explotación de sus padres, aunque con el paso del tiempo han ido incrementándola con nuevas adquisiciones de olivar.

El consejo rector está formado por 7 miembros y el consejo de vigilancia por 3 interventores de cuentas. Para formar el consejo rector se tiene en cuenta la procedencia de los socios, siempre se procura que haya socios de cada una de las zonas que forman la sociedad cooperativa entre las que se encuentran la zona del Trabuco, la zona de Salinas y la zona de la Estación.

La gestión de la organización es realizada por el directivo, el cual tiene delegadas la mayoría de las funciones por parte del consejo rector, excepto la venta del aceite que la gestiona la sociedad cooperativa de 2º grado Hojiblanca, en la que esta almazara cooperativa está integrada. También, están integrados en un circuito turístico, como se ha puesto de manifiesto con anterioridad, y reciben visitas de turistas norteamericanos, a los que les enseñan la fábrica y luego invitan a degustar el aceite de oliva, además reciben visitas de colegios de la zona, asociaciones, etc.

La mayoría de los socios tienen explotaciones de mediana dimensión, por lo que pueden vivir exclusivamente del cultivo del mismo, solo hay un 25% de socios que tienen el olivar como renta complementaria a otra procedente de la construcción o algún trabajo desempeñado por cuenta ajena.

El consejo rector y el directivo han conseguido que los socios de esta sociedad cooperativa la vean como su casa, organizan para conseguir la participación de todos los socios, comidas, excursiones, están presentes en todos los foros, como por ejemplo Expoliva, y desde pequeños tratan de educar a los socios en la cultura del olivar, a través de la visita a la sociedad cooperativa de los hijos de los socios y la degustación del aceite de oliva. Para los socios su almazara cooperativa es un motivo de orgullo y así lo demuestran, pues cuando vienen familiares de estos de fuera de la provincia, uno de los lugares a los que los llevan de visita es a las instalaciones de la cooperativa.

- “Oleoalgaida” Sociedad Cooperativa Andaluza

Está situada en la localidad de Villanueva de Algaidas, perteneciente a la provincia de Málaga. Se fundó en 1997 y es el

resultado de la fusión de dos sociedades cooperativas de primer grado existentes en la localidad, actualmente están molturando, todavía, cada una en sus instalaciones, pero en un futuro tienen previsto marcharse a las afueras del pueblo, donde se están construyendo las nuevas instalaciones. Actualmente hay 650 socios y tienen una capacidad de molturación de 25 millones de Kg de aceituna. Presta servicios adicionales a sus socios como una sección de crédito, venta de suministros, gasóleo, abonos, fitosanitarios y todo lo necesario para llevar a cabo la recolección de la aceituna, siempre buscando que desde la sociedad cooperativa se ofrezca el mayor servicio posible al socio.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al directivo que tiene 38 años y lleva 13 años trabajando en la sociedad cooperativa, es ingeniero agrónomo, conoce perfectamente a cada uno de los socios y estos tienen una gran confianza depositada en él. Después se entrevistó al presidente, este es un agricultor grande, bastante preparado para desempeñar su cargo, en el que lleva 10 años, es titulado superior, ingeniero agrónomo y tiene una edad de 46 años.

Por último se entrevistó a tres socios, uno de ellos había estado formando parte del consejo rector de una de las almazaras cooperativas con anterioridad al proceso de fusión, se dedica en exclusiva al cultivo de su olivar y tiene una explotación de grandes dimensiones. Los otros dos socios complementan la renta del olivar con otras, uno tiene un negocio en la localidad, que ocupa la mayor parte de su tiempo, mientras que el otro se dedica a realizar trabajos ocasionales, entre los que se incluye el trabajo en las instalaciones de la almazara cooperativa en época de campaña. Todos estos socios tienen una edad alrededor de los 50 años.

El consejo rector está formado por 7 miembros, presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales; a la hora de elegir el consejo rector los socios buscan que los miembros del mismo, se dediquen en exclusiva a la agricultura y además, que sepan defender sus intereses, es decir, que sepan sentarse en una mesa a negociar con otras organizaciones del sector.

La gestión de la organización es realizada por el directivo y el director técnico, figura surgida después de la fusión como consecuencia de la existencia con anterioridad a la fusión de dos directivos, uno en cada sociedad cooperativa y no querer eliminar ninguno, estas dos personas tienen cedidos poderes de actuación del consejo rector, aunque siempre antes de tomar determinadas decisiones consultan al presidente y a dicho consejo. La comercialización del aceite se lleva en su totalidad por la sociedad cooperativa de 2º grado, Hojiblanca, en la que están inmersos.

Los socios tienen un tamaño de la explotación mediano tirando a grande, por lo que en la mayoría de las ocasiones, viven en exclusiva del olivar, pues les proporciona una renta suficiente para no tener que buscar otra complementaria.

PROVINCIA DE SEVILLA

- Sociedad Cooperativa Andaluza “Agrícola Industrial de Ecija”

Esta situada en la localidad de Ecija, perteneciente a la provincia de Sevilla, fue fundada en 1952 y en el año 2002 esperan celebrar su cincuenta aniversario, tiene 850 socios, y una capacidad de molturación de 5 millones de Kg de aceituna. Presta servicios

adicionales a sus socios como la venta de todos los instrumentos que estos necesitan para realizar la recolección.

En esta sociedad cooperativa se ha entrevistado al directivo, el cual tiene 40 años y comenzó en la almazara cooperativa trabajando en el laboratorio, cuando se jubiló el directivo que existía anteriormente, pasó a ocupar su lugar. También se ha entrevistado al presidente que lleva en su puesto actual un año, antes era vicepresidente de la sociedad cooperativa, tiene 38 años, y es agricultor a título principal.

Por último se entrevistó a tres socios, que no se dedican solamente al cultivo del olivar, sino que además tienen diferentes fuentes de renta, ya sea por cuenta ajena o por cuenta propia, pues uno de ellos tiene un negocio en propiedad y los otros dos trabajan en establecimientos comerciales de la localidad. Estos socios no están muy informados de la gestión de la almazara cooperativa, sino que están más interesados en los servicios y resultados que les ofrece la misma.

El consejo rector está formado por 6 miembros, presidente, vicepresidente, secretario y tres vocales, asimismo existe un consejo de vigilancia formado por 3 socios que son los interventores de cuentas. El presidente actual, al ocupar su puesto, decidió darle aires nuevos a la sociedad cooperativa introduciendo en el consejo rector gente joven para intentar renovarla e introducir nuevas ideas, lo que ha posibilitado bajar la media de edad del consejo rector a los 45 años.

La gestión de la organización es realizada por el directivo, en el cual están delegados muchos poderes del consejo rector, aunque siempre si son decisiones que comprometen a la organización se

consultan con el presidente y el consejo rector antes de llevarlas a cabo.

Los socios suelen tener una explotación de olivar de pequeñas dimensiones, pero esta es complementada con otro tipo de cultivos como los cereales, de esta forma, para la mayoría de los socios es posible que vivan en exclusiva del sector agrícola, pero trabajando diferentes cultivos.

- Sociedad Cooperativa Andaluza “San Isidro Labrador”

Está situada en la localidad de Marchena, perteneciente a la provincia de Sevilla, fue fundada en 1960, con 30 socios, actualmente tiene 900 socios y una capacidad de molturación de 4,5 millones de Kg de aceituna, asimismo también trabaja la aceituna de verdeo recogiendo cada campaña unos 3 millones de Kg de aceituna de este tipo. Esta sociedad cooperativa presta además una serie de servicios adicionales a sus socios, entre los que está una sección de cereales, la de aceituna de verdeo ya comentada, una sección de girasol, venta de gasoil, abonos, repuestos, tratamientos, unos servicios de tractores para realizar el arado, un servicio de asesoría y la venta de todos aquellos productos necesarios para realizar la explotación del olivar.

En esta almazara cooperativa se ha entrevistado al presidente, el cual tiene 55 años y se dedica al cultivo del olivar, del cual obtiene la renta suficiente para vivir. Este individuo lleva un año y medio ocupando su puesto, vive en la localidad y es una persona conocida y reconocida por todos los socios, además saben donde lo pueden encontrar a cualquier hora del día para consultarle cosas o intercambiar opiniones, por tanto lo sienten los socios como un presidente cercano al que se puede tener un fácil acceso. Asimismo, esta persona pasa la

mayor parte de su tiempo en las instalaciones de la sociedad cooperativa.

Después entrevistamos al directivo, que en este caso el puesto está desempeñado por una mujer, la cual tiene 30 años y es licenciada en Ciencias Económicas. Su padre había sido el anterior directivo de la organización y ella fue elegida para desempeñar su puesto a través de un proceso de selección que la sociedad cooperativa encargó realizar a una empresa externa, por tanto el puesto lo está desempeñando por sus propios conocimientos, no en función del conocimiento que se tuviera de su persona de un modo informal. En esta sociedad cooperativa, el directivo tiene libre capacidad de actuación, siempre ateniéndose a las directrices marcadas por el consejo rector, y la autoridad del mismo es reconocida por todos los socios sin ningún problema, además todos los miembros de la organización tienen totalmente depositada su confianza en esta persona.

Después entrevistamos a tres socios con una edad media de 50 años, los cuales se dedican en exclusiva al cultivo de su explotación de olivar, además son bastante críticos y muestran su simpatía hacia la actual junta rectora, debido a que el presidente anterior no vivía en la localidad con lo que era muy difícil encontrarlo para intercambiar opiniones con él.

El consejo rector está formado por 10 miembros, entre los que están el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, 6 vocales y 3 individuos suplentes de los vocales, además existe un consejo de vigilancia formado por 3 socios que son los interventores de cuentas. El consejo rector actual ha comenzado el proceso de modernización de la almazara cooperativa, introduciendo un sistema continuo en la

molturación, ampliando la bodega y realizando cambios en las instalaciones.

La gestión de la organización es realizada por el directivo, en el cual se encuentran delegados los poderes del consejo rector para realizar la mayoría de las actividades, aunque siempre siguiendo las directrices marcadas por dicho consejo.

La mayoría de los socios de esta almazara cooperativa tienen menos de 10 hectáreas de olivar, por lo que tienen otra fuente de renta adicional para complementar la obtenida del olivar. Además también existen socios, aunque su número sea menor, que tienen una mayor dimensión de olivar y por tanto, viven en exclusiva de la renta procedente de su explotación.

