



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 40, abril 2002, pp. 165-193**

La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica

Adoración Mozas Moral

Universidad de Jaén

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

ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España

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

La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica

Adoración Mozas Moral

Profesora Titular del Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología (área organización de empresas) de la Universidad de Jaén y miembro del equipo permanente de investigadores de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

La participación en las sociedades cooperativas agrarias ha sido un tema de interés permanente, en los trabajos desarrollados en el mundo cooperativo, debido a la existencia del principio de democracia en la gestión que define a este movimiento. Sin embargo, hoy la participación democrática está siendo cuestionada como norma de funcionamiento en el cooperativismo. En el trabajo que se presenta, la autora da a conocer su perspectiva de la participación. Además, se apuntan los elementos que deben darse para garantizar una participación eficiente. El artículo concluye con un estudio empírico donde los socios opinan sobre la participación.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas agrarias, participación democrática, socios de las cooperativas.

CLAVES ECONLIT: P130, Q130.

La participation des membres dans les coopératives agraires: une approche empirique

RÉSUMÉ: La participation dans les sociétés coopératives agraires a été un sujet d'intérêt permanent dans les travaux développés dans le monde coopératif, dû à l'existence du principe de démocratie dans la gestion qui définit ce mouvement. Néanmoins, à l'heure actuelle, la participation démocratique est questionnée en tant que norme de fonctionnement du mouvement coopératif. Dans ce travail, l'auteur fait connaître son point de vue sur la participation. En plus, elle indique les éléments nécessaires pour pouvoir garantir une participation efficace. L'article finit avec une étude empirique qui recueille les opinions des membres sur la participation.

MOTS CLÉ: Coopératives agraires, participation démocratique, membres des coopératives.

Shareholder participation in agricultural co-operatives: an empirical approximation

ABSTRACT: The participation in agricultural co-operative societies has been a theme of permanent interest, in the tasks developed in the co-operative world, due to the existence of the democratic principal in the management which defines this movement. Nevertheless, democratic participation is currently under question as a rule of functioning in co-operativism. In this work, the author gives her perspective on participation. Furthermore, a relation is given of the elements which must be present in order to guarantee an efficient participation. The article concludes with an empirical study in which shareholders give their opinion on participation.

KEY WORDS: agricultural co-operatives, democratic participation, co-operative shareholders.

1.- Introducción

La participación en las sociedades cooperativas agrarias ha sido un tema de interés permanente en los trabajos desarrollados en el mundo cooperativo debido a la existencia del principio de participación democrática que define a este movimiento. Sin embargo, la falta de cultura cooperativa (Briganti, 1991), el desconocimiento por parte de los socios de sus deberes como tomadores de decisiones (Mozas, 1999), el tamaño y la heterogeneidad del grupo que lo integran (García-Gutiérrez, 1994; Morales, 1996; Vargas, 2001), la falta de formación (Bel, 1997; Briganti, 1991; Mozas, 1999) y la incorporación de agentes externos a la masa social (Vicent, 1998; Buendía, 2000; García-Gutiérrez, 1994) son algunas de las causas que se apuntan en la literatura como las responsables del frecuente quebrantamiento de las democracias en estas organizaciones. Tal es la situación que algunos investigadores plantean si debe o no mantenerse este principio (Brot, 1960; Aragonés, 1987).

A la vista de esta realidad pueden surgirnos muchas preguntas: ¿qué se entiende por participación? ¿De qué formas puede participar el cooperativista? ¿Es conveniente mantener la participación democrática de los socios en una cooperativa? ¿Existe crisis en la participación de las cooperativas? ¿Existe democracia en las cooperativas? ¿Qué entienden los socios por participación? ¿Están convencidos los socios de la necesidad de participar en la gestión? ¿Qué se necesita para que la participación en las cooperativas agrarias sea eficiente?

2.- Objetivos y método

El trabajo que presentamos tiene un doble objetivo. En primer lugar, ofrecemos una perspectiva de la participación. Además, se apuntan los elementos que deben darse para garantizar que la participación en las sociedades cooperativas sea eficiente. En segundo lugar, tratamos de describir, utilizando un estudio empírico, el comportamiento del oleicultor cooperativista ante la participación.

El método seguido en la investigación nos ha llevado a manejar gran cantidad de documentos, libros y artículos relacionados con el tema a tratar, aunque lo más destacable del trabajo que se presenta es el estudio de campo en el que se basa esta investigación. Se han realizado entrevistas per-

sonales a 410 socios de cooperativas almazaras de la provincia de Jaén. Para ello se utilizó el censo de municipios en los que aparecía al menos una cooperativa oleícola y se extrajo el número de socios por cooperativa y por municipio¹. La asignación de encuestas se realizó en función de los cooperativistas reales existentes en cada población.

Los datos básicos de la ficha técnica son los que aparecen a continuación. *Población*: unidades de muestreo, sociedades cooperativas oleícolas; población total, 184 sociedades cooperativas; elementos de muestreo, socios/as cooperativistas; alcance, provincia de Jaén; tiempo de realización, 11 de enero de 1999 al 12 de marzo de 1999. *Muestreo*: tipo, aleatorio simple; tamaño muestral 410 encuestas; error muestral aproximado, 2'5 por 100 para $p=q=0'5$ y un nivel de confianza del 95'5 por 100.

3.- La participación en las sociedades cooperativas agrarias

Cuando hablamos de participación en el mundo empresarial inmediatamente pensamos en el binomio trabajador–empresa. Así, Wall y Lischeron (1977, p. 38) la definen como "la influencia ejercida en la toma de decisiones a través de un proceso de interacción entre trabajadores y directivos de las empresas, que tiene como fundamento el intercambio de información". Sin embargo, Poza (1995), al recoger una amplia variedad de definiciones del término, comparte con Locke y Schweiger (1979), que existe poco consenso con respecto a su significado exacto; consecuencia, posiblemente, continúa indicando, del *cajón de sastre* en que se ha convertido este fenómeno, donde conceptualmente serían similares modelos tan diferentes como la democracia industrial, los círculos de calidad, los grupos autónomos de trabajo, el modelo israelí de democracia productiva o el cooperativismo.

En el cooperativismo, la participación es un concepto que se incluye en la legislación, aunque no se relaciona con los trabajadores, sino que se refiere a la participación de los socios en las organizaciones de las que son copropietarios. En la literatura sobre el mundo cooperativo, cuando se habla de participación, se refiere básicamente al principio de gestión democrática por parte de los socios.

No obstante, Aragonés (1987, p. 315) refiriéndose a las cooperativas de trabajo asociado, fija dos ámbitos de participación: societario y de gestión. El primero lo identifica con las obligaciones de tomar parte en los órganos democráticos, elegir a los representantes, recibir información, actuar en los debates, etc. El segundo lo refiere a la participación en la empresa como trabajadores de la misma: desarrollar eficientemente el trabajo, llevar a cabo la planificación que le corresponda desarrollar al socio como trabajador, participar en los comités de trabajo, etc.

1.- El número de socios por cooperativa se ha extraído de Mozas (1999).

Por su parte, Bel (1997, p. 138) indica que las sociedades cooperativas agrarias se caracterizan porque sus socios participan activamente en los tres tipos de flujos que se desarrollan en la empresa y que la definen como una organización: *de información y decisión* –estableciendo democráticamente los objetivos–; *reales de producción y comercialización* –actuando como proveedores y/o consumidores– y *financieros* –aportando recursos financieros. En este sentido se manifiesta, igualmente, García-Gutiérrez (1992, p. 155) y además afirma que el flujo más importante en la sociedad cooperativa es el de información y decisión.

Tomando como referencia las atribuciones que el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española imprime al término participación, esto es, “tomar una parte en una cosa; recibir una parte de algo y compartir, tener las mismas opiniones e ideas con otras personas”, apuntamos que todos los significados anteriores son atribuibles al cooperativismo: los socios toman parte en la adopción de decisiones, reciben una parte de la actividad cooperativizada y comparten unos valores comunes.

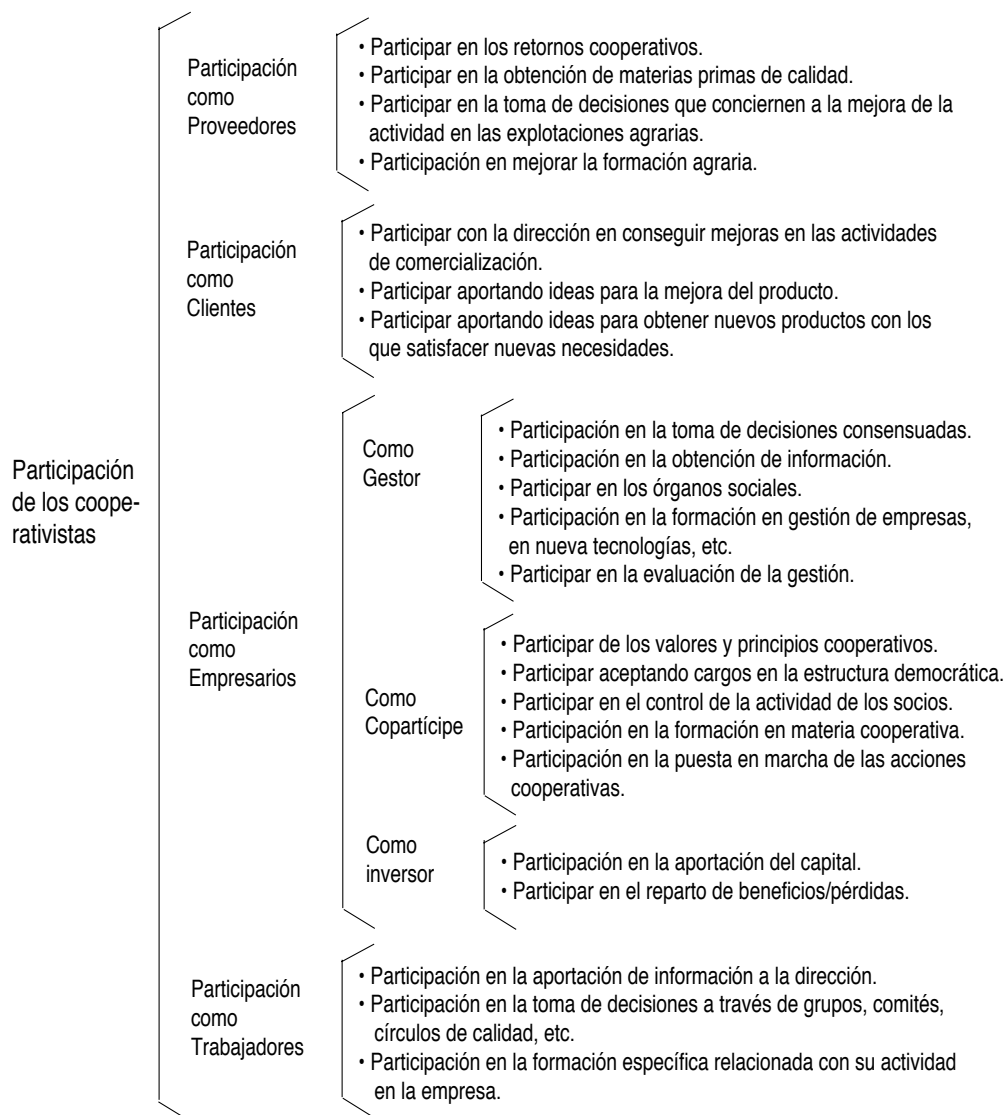
Nosotros consideramos que el ámbito de la participación en el cooperativismo es más amplio. La participación de las personas en cualquier empresa depende de las funciones, de los roles que ejerzan en la organización. Los cooperativistas agrarios asumen roles diferentes, entre los cuales pueden existir intereses y objetivos contrapuestos. Poseer un rol no excluye la posibilidad de asumir al mismo tiempo otros. En las cooperativas agrarias todos los socios poseen a la vez los papeles de proveedores, clientes y empresarios. En menor medida, existen otros socios que, además, adoptan el rol de empleado. Por lo tanto, varios papeles conviven en la misma persona, pero ¿cuál prevalece sobre el resto? Los agricultores son empresarios puesto que el funcionamiento de la cooperativa descansa, por ley, en los acuerdos democráticos a los que lleguen los socios; son clientes, debido a que consumen el producto final de la empresa y exigen calidad, precio, servicio, etc.; y son proveedores, al ser los que suministran la materia prima principal y necesaria para que se realice la actividad. Además, aunque son menos los casos encontrados, adoptan el rol de trabajador, con lo que demandan un sueldo y unas condiciones de trabajo dignas y lo hacen con más fuerza aún que si se tratasen de empleados ajenos a la cooperativa (Mozas, 1999, pp. 191–193).

En el caso de las cooperativas agrarias, el rol que predomina es el de proveedor (Lucas, 1972). La explicación a este hecho en el caso del sector agrario resulta fácil: los retornos monetarios que percibe el agricultor provienen, exclusivamente, del volumen de actividad cooperativizada que mantienen con la sociedad de la que es miembro, es decir, por su condición de proveedor. La primacía de este papel tiene consecuencias sobre su comportamiento como empresario. La obtención de liquidaciones máximas a corto plazo es contraria al crecimiento de la inversión, a las ampliaciones de capital, al incremento de los gastos, a la contratación de más personal, etc. Por tanto, la conducta final del socio resulta incoherente si nos atenemos a que es empresario, pues no es proclive a realizar inversiones, a no ser que se hagan sumamente necesarias; tampoco es propenso a destinar fondos para ampliar capital o reservarlos para la autofinanciación y también se niega a generar beneficios, pues piensa que se consiguen a costa del precio que le aplican (Aragónés, 1987, p. 59): la visión de los socios se centra en un horizonte muy cercano: el corto plazo.

Creemos que el tipo de participación que puede conseguirse del socio con mayor facilidad es la intervención como proveedor. En efecto, los cooperativistas, sobre todo, se sienten agricultores (suministradores de materia prima) no empresarios. Este hecho les conduce, con frecuencia, a rechazar sus responsabilidades como empresarios y a centrarse en su parcela agraria. El predominio del rol proveedor así lo demuestra, al igual que la conducta, ya que muchos socios actúan como si la cooperativa fuese una empresa ajena que les presta un servicio (Mozas, 1999, p. 308). Sin embargo, la participación que caracteriza al cooperativismo es aquella que le llega del rol empresarial y en su estudio nos centraremos.

Nuestro concepto de participación tomando en consideración el rol empresarial va más allá de la democracia en la toma de decisiones, tal y como puede apreciarse en la figura 1. Si nos circunscribimos a su estudio, hemos de indicar que es la regla de oro del ideal cooperativo y consiste en que las decisiones que se toman en la cooperativa se llevan a cabo con la participación de todos los socios en los órganos establecidos para tal fin. Cada uno de ellos posee la capacidad de emitir un voto, independientemente de la participación en capital que posea –primacía de la persona sobre el capital– o del volumen de operaciones que realice con la sociedad cooperativa. “Luego, en una 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” (Morales, 1992, p. 69). Continúa Morales (1996, p. 18), indicando que, en el plano teórico, la cooperativa representa la plasmación de una concepción del hombre y la sociedad. “Un socio un voto” significa, en el fondo, una forma práctica de traducir en la empresa el principio de igualdad de las personas.

Figura 1. Tipos de participación de los cooperativistas agrarios en función de sus diferentes roles



Fuente: Elaboración propia.

Aun siendo el principio de administración democrática la norma básica del cooperativismo, existen algunos estudiosos que discrepan sobre la coherencia o no de este principio. Si bien, en teoría todos los socios deben participar en las sociedades cooperativas, es conocido que el desinterés de muchos de ellos quedan patentes en las cooperativas actuales (López, 1982; Domingo y Loma-Ossorio, 1991 y Pino, 1995). Se discute así, sobre si un socio activo debe tener o no el mismo voto que uno que sea nominal solamente, es decir, que no cumpla con sus obligaciones. Muchos autores han tratado este tema², pero el debate se centra en estudiar si es correcto o no el voto democrático y, en ese caso, si se debe optar por su eliminación o no. Marcel Brot (1960), un antiguo presidente de la ACI, ya en 1960, planteaba que el control democrático, o sea, el hacer a todos los socios iguales, sin distinción, no satisface completamente al espíritu de justicia, porque un socio inactivo en las asambleas tiene la misma influencia sobre el porvenir de la sociedad que un socio activo y fiel a su sociedad. Otros autores defienden que las cooperativas se acercarían más a las empresas capitalistas si se optara por esta vía. Esta discusión llega hasta nuestros días, logrando ser el voto plural una realidad, por ejemplo, en las estructuras de segundo grado y posteriores³.

Compartimos con los autores anteriores que existe una crisis en la participación democrática a la hora de adoptar decisiones, pero igualmente, participamos de la idea aportada por Briganti (1991, pp. 178 y 179), cuando apunta que “lo fundamental para determinar lo específico de la cooperativa es el sentimiento que tienen los socios de pertenecer a un tipo de empresa diferente, la convicción de trabajar y utilizar los servicios de las cooperativas con un objetivo preciso de participación, de considerarse como parte de un movimiento distinto de cualquier forma de capitalismo. No hay un verdadero movimiento cooperativo si los socios no tienen conciencia de historia, si no comparten la misma doctrina y si no han hecho suyos los valores de la cooperación”. Existe, por tanto, una crisis de valores y creencias entre los miembros de las cooperativas —existen cooperativas pero no cooperativistas— y que esto degenera en un efecto dominó que afecta a todos los tipos de participación en el ámbito empresarial, llegando a distorsionar completamente el funcionamiento democrático que caracteriza al movimiento cooperativo.

A pesar de esta situación en la que se encuentran las cooperativas, pensamos que es posible su correcto funcionamiento; entendemos que esta fórmula empresarial es una vía válida para que cualquier grupo de emprendedores desarrolle una actividad. A la sociedad cooperativa hay que entenderla como lo que es, una empresa, con un funcionamiento característico que si se traslada a la práctica correctamente la llevaría a conseguir lo que otras sociedades mercantiles pretenden de la participación: mayor

2.- Ciurana (1968, pp. 43–44) señala que la norma “un socio un voto” es uno de los resultados más sobresalientes del trato homogéneo que reciben los socios, punto éste en el que discrepa con otros estudiosos que defienden el voto plural y que indican que “no considera el voto democrático como imprescindible en una cooperativa”. Ya en la década comprendida entre 1950 y 1960 la asistencia de los socios a las asambleas generales de las cooperativas dejaba mucho que desear. Así, las opiniones de otros investigadores, como Lambert (1959), también quedan recogidas en este artículo. Éste destacaba las estadísticas que demostraban la escasa participación de los socios en las asambleas no electivas (apenas llega al 0,5 por 100, si bien en las asambleas donde se elige el consejo rector, este porcentaje es más elevado), que pone en evidencia el desinterés de éstos ante la marcha de la cooperativa, aunque termina indicando que lo esencial de la democracia es que hace posible que la oposición pueda manifestarse.

3.- Por su parte, Aragonés (1987, p. 42) señala que la cooperativa debe intentar resolver la problemática de la gestión en los mismos términos en que lo hace la empresa de capitales “con mayor o menor participación en función de las características del grupo humano y de la actividad.

eficiencia. Por otra parte, la búsqueda de la participación democrática de los socios en las cooperativas, no puede considerarse como un error, más aun cuando otros tipos de empresas capitalistas que buscan la excelencia empresarial⁴ intentan provocar entre sus propios trabajadores, incluso entre sus proveedores y sus clientes, la participación en la toma de decisiones, por considerar que puede ser el origen de una ventaja competitiva.

Peters y Waterman (1989, p. 271), en un estudio donde analizaban las características de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos, destacaban lo siguiente: “Hay que tratar a las personas como adultos, como socios; con dignidad; con respeto. Tratarlas a ellas –no a la inversión ni a la automatización– como fuente principal del aumento de la productividad. Éstas son las lecciones fundamentales que se derivan de nuestra investigación sobre las empresas sobresalientes”.

4.- En busca de la participación eficiente en el cooperativismo

Llegados a este punto y defendiendo que la toma de decisiones en grupo es beneficiosa para la empresa nos podemos hacer una pregunta ¿por qué falla la participación en el cooperativismo?

Poza (1995, pp. 112–115), tomando en consideración lo indicado por Bradley y Gelb (1985) y Rodríguez (1985), afirma que el planteamiento teórico de la participación democrática presenta problemas para su implantación, entre los que destacan la “difuminación” de la participación democrática, las barreras procedentes del medio y los problemas internos.

Rodríguez (1985) apunta que conforme se van desarrollando estas entidades en un contexto capitalista se va desvaneciendo la participación democrática, existiendo, según él, razones de origen técnico, psicológico y profesional que explican este fenómeno. Entre las primeras, destaca el aumento del número de socios, que suele ir acompañado de una mayor jerarquización de sus estructuras, debido, fundamentalmente, a la mayor complejidad de los problemas y mayor urgencia de las decisiones, que suelen desembocar en formas más autoritarias de gestión. Sobre este particular se pronuncia al justificar la inviabilidad de la toma de decisiones democráticas cuando señala que, una vez que la cooperativa alcanza un cierto tamaño, se hace necesaria una diferenciación de funciones, por ejemplo, hay que otorgar mayor independencia a la gerencia. Desde que las cooperativas de producción no pueden garantizar esa independencia, resultan incapaces de incorporar los métodos de producción a gran escala: ésta es la razón del fracaso. En vez de ser un símbolo de progreso se revela

4.- Ver a este respecto Vargas, Grávalos y Marín (1994, pp. 1.053–1.064) y Rodrigo (1995, pp. 44–53).

como retrógrada, reflejando normas de producción preindustriales. Las de procedencia psicológica centran su atención en la progresiva delegación del poder por parte de la mayoría de los socios en favor de aquellas personas más cualificadas o más carismáticas originada, primordialmente, por la escasez de preparación directiva de éstos, así como por la falta de costumbre de control democrático (Thornley, 1981). Por último, están las de carácter profesional, a través de las cuales los directivos convencen a los socios para que actúen como ellos deseen, apoyándose en la falta de formación de muchos miembros de las cooperativas.

El segundo problema que se considera un limitador de la participación son las barreras procedentes del medio (Poza, 1995). Así, este autor comenta que en nuestro contexto occidental, las cooperativas actúan en un ambiente de corte capitalista, marcadamente competitivo, que les obliga a intentar compatibilizar el ideal democrático de gestión con la rentabilidad empresarial.

Finalmente, se apuntan a los problemas internos como otros obstáculos intrínsecos que a menudo limitan la eficiencia de este tipo de organizaciones. Entre los más significativos destaca el bajo nivel de formación (Salinas, 1987) y los problemas empresariales, que impiden a las personas u órganos de gestión y dirección de las cooperativas una toma de decisiones eficaz (Morales, 1996). Por otra parte, la falta de información pone en entredicho la validez del funcionamiento democrático de la cooperativa; se puede poner gravemente en duda si la información que se presenta a la Asamblea es idónea. Esta falta de idoneidad no sólo se refiere a la deficiencia cuantitativa o al sesgo introducido conscientemente por las personas interesadas, pertenecientes al consejo rector o a la dirección, sino también a la falta de desglose y de explicación razonada, de manera que resulte asequible, dada la formación del cooperativista normal (Caballer, 1983, p. 56). Por último, puede citarse la falta de implicación de los socios respecto a su total contribución de la actividad cooperativizada que ha provocado que se alcen voces solicitando el voto ponderado (Buendía, 1994, p. 171).

Todos los fallos que obstaculizan la gestión democrática en las sociedades cooperativas no son más que la activación de los inconvenientes que pueden aparecer en la toma de decisiones cuando se participa en grupo⁵. Los principales inconvenientes los hemos sintetizado y aparecen a continuación:

- Los grupos tienden a consumir más tiempo en tomar una decisión que un individuo.
- Los grupos toman decisiones que, a veces, no están en consonancia con la línea que defiende la dirección profesionalizada.
- La falta de formación en los socios puede derivar en que las decisiones de los grupos sean incoherentes e irracionales.
- La falta de definición de las funciones de los diferentes órganos de decisión en la empresa (socios, consejo rector y dirección profesionalizada) provocan solapamientos en sus tareas y enfrentamientos entre éstos.

5.- En León (1993, pp. 39-40) pueden ampliarse algunos de los inconvenientes que se puede encontrar la empresa cuando practica la toma de decisiones en grupo.

- Los socios pueden esperar que se les haga participar en todas las decisiones de la empresa (operativas, tácticas y estratégicas), lo que ralentizaría más dicho proceso decisional.
- Los desacuerdos entre los miembros pueden ocasionar que el grupo sea incapaz de adoptar decisiones.
- Los grupos muy distanciados geográficamente retardan la toma de decisiones.
- Los grupos compuestos por personas con características muy diferentes en formación, edad, status, personalidad, etc., dificultan la consecución de acuerdos.
- Elevados tamaños del grupo dificultan la comunicación, distorsionan la información y obstaculizan el proceso de participación democrática. Además, la necesaria jerarquización que se produce en las empresas de mayor tamaño frecuentemente constituye un obstáculo para la toma de decisiones.
- La inexistencia, desconocimiento, apreciación incorrecta o incumplimiento de las normas y procedimientos de las organizaciones para la toma de decisiones frena y distorsiona la participación.

A pesar de ello son muchas las ventajas⁶ que se consiguen con la participación de los socios en la toma de decisiones:

- Los grupos tienen más información y conocimientos.
- Los grupos incurrir en menos errores en el proceso de decisión, es decir se incrementa la calidad de la decisión. La participación de muchas personas en la decisión conlleva cometer menos errores, debido a la acumulación de experiencia y recursos cognitivos del grupo.
- Aceptación de la decisión por todos los integrantes del grupo.
- Implementación más rápida y eficaz.
- Aumenta la información y con ello la formación del grupo.
- Con el paso del tiempo genera mayor habilidad del grupo para cooperar.
- Motiva y crea satisfacción entre los participantes.

Finalmente, en este epígrafe nos centraremos en reflexionar sobre ¿qué se debe hacer para que la participación en la toma de decisiones sea eficiente? La respuesta a esta pregunta no es fácil. Bel (1997, pp. 174–178) trata este tema y concluye indicando que los requerimientos para buscar la eficiencia en las sociedades cooperativas agrarias son: la homogeneidad de los socios, la rotación de cargos, la aplicación de sistemas profesionales de administración y gestión, la información, la comunicación y la formación de los socios.

Aunque aceptamos la propuesta de Bel, coincidimos con Lawler (1986) cuando indica que si el poder, los conocimientos/destrezas, la información y las recompensas están presentes en todo proceso de decisión, mejorarán y garantizarán la participación del grupo de personas en el proceso de gestión empresarial de cualquier entidad. A continuación, particularizaremos estos cuatro elementos para el cooperativismo agrario.

6.- En Aragonés (1991, pp. 125–126) pueden encontrarse las ventajas de la participación en las cooperativas de trabajo asociado.

El Poder

La toma de decisiones será efectiva si los miembros que participan en ella no sólo detentan la responsabilidad, sino que además se sienten con verdadera fuerza para hacer uso del rol de tomador de decisiones en la sociedad cooperativa.

En teoría, en las sociedades cooperativas, todos los socios, independientemente del capital aportado, del trabajo realizado, de la actividad cooperativizada que desarrollen o del consumo que realicen de la sociedad tienen el mismo poder de decisión: un voto. Sin embargo, en las cooperativas agrarias no se percibe este hecho como cierto. Las razones que a nuestro juicio justifican esta afirmación las comentamos a continuación. En primer lugar, los cooperativistas viven en un entorno capitalista, donde muchos de ellos trabajan en una empresa con esta ideología, con lo cual aceptan inconscientemente que no tienen el mismo poder que otros socios que ocupen cargos en la jerarquía democrática de la sociedad o mantengan una mayor actividad cooperativizada. En segundo lugar, como anteriormente hemos argumentado, se sienten sobre todo agricultores, es decir, proveedores de materia prima y, como tales, muchos se excluyen voluntariamente de participar en las decisiones. En tercer lugar, en las sociedades cooperativas agrarias la base social normalmente está constituida por socios que aportan cantidades de materia prima muy dispares; así, podemos encontrar desde muy grandes a muy pequeños agricultores. Estos últimos, han expresado públicamente que no acuden a las asambleas porque los grandes agricultores al defender sus intereses protegen a la vez los de los pequeños. Finalmente, el proceso continuo de parcelación de la tierra está generando, por una parte, un incremento en el número de agricultores y, a la vez, un aumento del número de éstos que se consideran muy pequeños o pequeños agricultores, en definitiva, socios que no viven exclusivamente de la agricultura y que por falta de tiempo o por considerar el dinero que reciben de la cooperativa una renta residual, o quizá por comodidad, deciden no hacer uso de su poder en las asambleas. Algunas de estas causas las recoge Vargas (2001) en su trabajo, afirmando que ponen de manifiesto el cuestionamiento del principio que constituye la más pura seña de identidad del cooperativismo. A este respecto, Ramaekers (1984) indica que la falta de control democrático provocará una concentración de poder en las tecnocracias que acabará por elegir a los dirigentes entre sus miembros. Por su parte, Morales (1996, pp. 18–19) afirma que “si los socios no cooperativizan su actividad de forma más o menos homogénea, su participación se verá mediatisada. Si no es así, la reivindicación de poder de los socios será una consecuencia de un origen viciado: una base social desigual. El dinamismo cooperativo llevará, por tanto, a aumentar las desigualdades en lugar de corregirlas”.

Consideramos que se está mezclando el tipo de participación que el cooperativista tiene como proveedor y la participación que tiene como empresario. Para que en una cooperativa los socios perciban que tienen todos el mismo poder deben ser iguales en algo que los identifique. En una cooperativa agraria no se les puede pedir a los socios que mantengan todos la misma actividad cooperativizada –hecho que por otra parte les da la condición de proveedores no de tomadores de decisiones–, sino que deben aportar todos la misma cantidad de capital que es lo que les otorga el rol

decisor⁷. Los socios deben ser conscientes que tienen una inversión en la empresa que comparten y que todos han depositado la misma cuantía y eso es lo que les hace iguales⁸. Esta cifra es un estímulo que involucra al socio más en la gestión; es una suma por la que también reciben ingresos y le hace pensar –sobre todo al muy pequeño– si, por los retornos obtenidos, merece la pena inmovilizar ese dinero. En consecuencia, este proceso produce una criba entre los cooperativistas, permaneciendo aquellos que tienen una mayor dependencia de la actividad agraria. En realidad, estas aportaciones producen un efecto de homogeneización voluntaria de los copartícipes de la cooperativa que, al mismo tiempo, fortalece la percepción igualitaria de poder por parte del socio.

Por tanto, para que el socio asuma que tiene el mismo poder que los demás en la toma de decisiones debe reconocer que todos participan por igual en el capital social y que esto, y no la actividad cooperativizada, es lo que a nuestro juicio, los debe hacer iguales en la toma de decisiones. Sin embargo, mientras que un socio de una sociedad mercantil es consciente que tiene invertido en dicha empresa una cantidad, para los cooperativistas pasa inadvertido este hecho ya que, con frecuencia, lo ignoran. En otro lugar (Mozas, 2000, p. 36), nos hemos referido a las cooperativas oleícolas, justificando esta coyuntura de la siguiente forma: una persona que quiera ser partícipe del capital de una sociedad mercantil, tiene que desembolsar una cantidad en efectivo. Posteriormente, puede recibir unos beneficios en función de su porcentaje de participación en el capital de la sociedad. Para pertenecer a una cooperativa, no siempre ha de desembolsarse una cantidad de dinero y cuando se hace, dicho importe puede llegar a ser muy variable en función de la entidad a la que se dirija el socio. Por otra parte, este desembolso no se realiza en efectivo, sino que la sociedad le va descontando al socio una cantidad fraccionada en la liquidación de la cosecha, a lo largo de los primeros años de pertenencia. De esta forma, pasado algún tiempo el socio no tiene conciencia de haber depositado una suma de dinero en la cooperativa ya que, además, percibe que el dinero que le liquidan por su cosecha lo obtiene, no por su condición de propietario sino por la de proveedor.

En definitiva, el procedimiento que utilizan las cooperativas para el ingreso de los socios ayuda a éstos a percibirla como una organización de la que son más proveedores que propietarios, contribuyendo, de este modo, a que los socios tengan una imagen falseada de la realidad cooperativa. El resultado final de este proceso es que los cooperativistas perciben a las cooperativas, no como empresas propias, sino más bien como sociedades ajenas que les han permitido utilizar su estructura productiva para resolver sus problemas de transformación y que se encargan después de la venta en común.

7.- En el trabajo de Vargas (2001), algunos de los gerentes entrevistados apuntaban también esta solución para igualar al socio en la adopción de decisiones. En cuanto al resto, defendían el voto ponderado en función de la actividad cooperativizada pero con ciertos límites.

8.- Un ejemplo de lo que apuntamos lo lleva poniendo en práctica la cooperativa La Palma situada en la costa granadina. Para poder formar parte en la cooperativa cada socio que quisiese entrar debería depositar la misma cantidad de dinero que el resto ha ido aportando desde la creación de la cooperativa. En el año 1998, cuando tuvimos la oportunidad de conversar con el presidente, esa cantidad ascendía a algo más de seis millones de pesetas.

Quizás sería conveniente, para contribuir a mejorar la percepción del socio de lo que es una cooperativa, modificar el sistema de acceso a estas organizaciones y el sistema de ampliaciones de capital. Si se realizan como se lleva a cabo por otras sociedades mercantiles, los socios tendrán conciencia de invertir dinero en una empresa y asumirán su igualdad en el poder.

La formación: conocimientos/destrezas

La formación, según Bautista (1999, p. 32), se ha convertido hoy en un factor estratégico que ninguna empresa que quiera ser competitiva debe descuidar. El cooperativismo ya se hizo eco de esta afirmación y, desde sus comienzos, este movimiento lleva aparejado un lema de funcionamiento que se ha materializado en un principio cooperativo que defiende la formación. Así, Cerezo (1985, p. 11) concibe la formación como la base del desarrollo cooperativo.

En este sentido, Vargas (1995, p. 184) apunta que si se ha de participar en la toma de decisiones es obvia la importancia de la formación y la información de los socios que ha de tener dos vertientes. Por un lado, estaría la formación en materia cooperativa que haría más compacto el grupo, facilitaría la comprensión de la necesidad de la participación y homogeneizaría los valores y creencias entre ellos. La búsqueda de la participación y de la identificación de un grupo de personas con una misma cultura empresarial para alcanzar una ventaja competitiva no es sólo prioridad del cooperativismo. Así, Stankiewicz (1991) sostiene que es necesaria una estrategia de recursos humanos basada en que todo el personal participe y se comprometa en el desarrollo de la actividad y comparta la misma cultura empresarial. Por otro lado, estaría la formación en aquellas áreas donde el socio asume responsabilidades (rol de proveedor y rol de empresario). Como tomador de decisiones, el rol de empresario es el que cuenta y por ello el socio debe recibir formación en materia de administración de empresas, nuevas tecnologías, etc⁹. Sin embargo, estudios empíricos han puesto de manifiesto que la formación empresarial entre los cooperativistas es con frecuencia deficiente, lo que los incapacita como tomadores de decisiones (Mozas, 1999; García, 1999).

Briganti (1991, p. 189), refiriéndose a la falta de participación del socio, opina que “el problema, más que de organización es un problema de estructura. Lo que hace falta en todo momento son personas preparadas, tanto en el terreno profesional y de la gestión de empresas, como en el de la mentalidad cooperativa”. Por su parte, Romero (1989, p. 33) relaciona la formación con la asunción de responsabilidades, al afirmar que el bajísimo nivel de formación académica de los cooperativistas andaluces provoca que el ejercicio democrático del poder y de la toma de decisiones sea una quimera. Otros autores como Peris (1990, p. 10) y Aznar (1986, p. 57), vinculan la participación a la formación indicando que la participación cooperativa es un baremo de la formación del socio y que no hay avance y progreso si el proceso no va acompañado de una formación profunda y continua. Una carencia de

9.- La posesión de formación es un elemento imprescindible para que efectivamente se comparta la toma de decisiones, por lo que hay que fomentarla en el interior de la cooperativa. El éxito no sólo depende de una eficiente dirección, sino también del grado de preparación de sus miembros, de su participación en la gestión y de la amplitud con la que ejercen sus obligaciones y responsabilidades en la dirección democrática de éstas (Mshiu, 1988, p. 9).

formación conlleva una limitación en los propios socios a la hora de decidir, hecho del que son conscientes muchos de ellos, hasta tal punto que lo exponen como causa de su no asistencia a las asambleas, su falta de participación en ellas y su rechazo a ocupar cargos de responsabilidad (Castillo, 1999, pp. 40–42). Esta falta de formación en materia empresarial restringe la adopción de acuerdos que supongan gastos o inversiones que el socio no comprenda o no perciba. Precisamente, en el cooperativismo agrario los socios son capaces de adoptar decisiones que supongan inversiones millonarias en maquinaria, instalaciones, depósitos, etc. y, sin embargo, son incapaces de destinar fondos para publicidad, promociones y formación, por ejemplo.

Finalmente, coincidimos con Morales (1996, p. 19) cuando afirma que el cumplimiento del principio de participación democrática no garantiza que una cooperativa sea democrática, es decir, es una condición necesaria no suficiente. Una cooperativa que pretenda alcanzar la democracia, ha de establecer los mecanismos de información y formación entre sus socios que permitan una participación responsable capaz de aprovechar las iniciativas de unos, las prudencias de otros y la opinión de todos. Participar es algo más que cumplir unas estrictas normas de voto.

La información

La información según algunos autores es poder; permite la adopción correcta de decisiones. Este elemento junto con la formación son los que posibilitan la obtención de ventaja competitiva en la toma de decisiones en grupo.

Caballer (1983, p. 56) cuestiona la validez del funcionamiento democrático de la cooperativa si la información que se presenta a la asamblea no es la idónea ya que impide la participación real del socio en los órganos de gestión y la falta de información técnica y económica adecuada impide la toma de decisiones eficaces por las personas u órganos de dirección de la cooperativa.

Asimismo, nos sumamos al comentario de Domingo y Loma–Ossorio (1991, p. 104) en el que sostienen que “informar a los socios y contar con su opinión en la asamblea es un modo de cuidar su preparación y de favorecer una mayor intervención y participación en la misma. Sin embargo, no consideramos que la falta de información sea la causa fundamental de la escasa participación sino el bajo interés del socio por su empresa”. Este comportamiento es el que debería cambiarse concienciando a los socios de la necesidad de cumplir sus obligaciones como cooperativistas; de ello depende el éxito de la participación.

Las recompensas

Finalmente, nos haremos eco de las recompensas como el cuarto elemento que hace posible la participación del grupo en la toma de decisiones. Si la igualdad en el poder es el elemento de la participación que posibilita la toma de decisiones conjunta y, tanto la formación y la información son los factores que pueden hacer exitosos, empresarialmente hablando, los acuerdos sociales, las recom-

pensas son las causantes de que el socio continúe motivado y permanezca participando en la adopción de acuerdos.

Las recompensas son importantes determinantes del comportamiento en las organizaciones (Lawler, 1981). En este sentido, había que distinguir entre recompensas intrínsecas o internas –sentimientos de logro, autoestima, reconocimiento público, etc. – y extrínsecas o externas –dinero, promoción, poder, etc.

Bel (1997, pp. 157–158) indica que la participación del socio, entendida como el derecho y el deber que tiene de participar en la toma de decisiones, posee compensaciones y recompensas que se manifiestan en la satisfacción que conlleva ser empresario de una organización empresarial y la capacidad de adoptar decisiones democráticamente. En el mismo sentido, Vargas (1995, p. 183) y Vara (1994, p. 13), cuando indica que la dinámica de funcionamiento de la cooperativa –participación democrática y reparto de excedentes en proporción a la actividad cooperativizada–, está concebida para fomentar la motivación de sus miembros y para implicarlos estrechamente en la obtención de un interés común.

A pesar de lo expuesto anteriormente, que sería factible si el cooperativista se comportara como tal, pensamos que esas motivaciones de carácter intrínseco no son efectivas en el cooperativismo agrario actual. Nos debemos preguntar entonces ¿qué puede motivar al cooperativista para que se mantenga en esa actitud participativa? Hoy, en el cooperativismo agrario, en general, lo que todos los socios buscan es seguridad en el cobro de la cosecha, rapidez en el reembolso de sus ingresos y mayores liquidaciones. En la medida en que los socios consigan estos objetivos, pensamos que estarían dispuestos a participar en la toma de decisiones¹⁰.

Otra recompensa que motivaría a grupos más reducidos de socios a participar en los órganos sociales y aceptar cargos sería la remuneración económica de los puestos que ocupan; circunstancia que, aunque recogida en la legislación como opcional para estas organizaciones, no se presenta con frecuencia en la realidad (Mozas, 1999, pp. 206–208).

Como conclusión parcial destacamos que de los elementos que deberían darse para conseguir una participación eficiente del grupo en la toma de decisiones, ninguno llega a adquirir relevancia suficiente en el cooperativismo agrario como para realizar tal afirmación. Todo lo contrario, se perciben entre los socios desigualdades ante el poder de decisión; la formación es una asignatura pendiente en el cooperativismo; con frecuencia, la información no es la adecuada, ni la suficiente para que los cooperativistas adopten acuerdos y, finalmente, éstos no se sienten motivados para ejercer su función de tomadores de decisiones.

10.- Se han estudiado los estímulos que están ofreciendo los consejos rectores de las sociedades cooperativas oleícolas para acaparar mayor asistencia y participación en las asambleas. A este respecto véase Mozas, 1999, pp. 141–142.

Los legisladores, conocedores de este problema, están haciendo modificaciones otorgando, en primer lugar, más poder y autonomía a los consejos rectores para adoptar decisiones y, en segundo lugar, incorporando la posibilidad de alcanzar la condición de socios a personas físicas y jurídicas sin la necesidad de mantener actividad cooperativizada. El objetivo de esta decisión es doble: incrementar la fortaleza económica de las entidades y contar con opiniones más cualificadas.

Buendía (2000, pp. 12–19) se hace eco de las distorsiones en la participación democrática que puede generar la incorporación de agentes externos –entidades financieras, administraciones públicas, asalariados– a las cooperativas. Destacamos el conflicto de intereses que se generaría entre los agentes externos que buscan el mayor beneficio económico –mayor retribución al capital, inversiones específicas, influencias políticas, mayores sueldos, mejores condiciones de seguridad y salud laboral, etc.– y los socios que pretenden el mayor beneficio social; en el caso de las cooperativas agrarias la mayor retribución como proveedores. Asimismo, Buendía (2000, p. 19) indica que el menoscabo teórico planteado en el proceso decisional vendrá de una progresiva falta de implicación de los socios no sólo en la estructura orgánica sino en la real. De la misma forma, Vicent (1998) también se pronuncia al respecto afirmando que esta situación derivará en una progresiva desvirtuación de la esencia cooperativa. Finalmente, continúa Buendía (2000, p. 19) advirtiendo que las modificaciones en la composición societarias y la cesión de una parte de la capacidad en la fijación de los objetivos de la sociedad cooperativa a agentes externos pueden dar lugar a la puesta en marcha de una política que prime las contribuciones financieras sobre la actividad productiva y/o distributiva, eje de la sociedad cooperativa, aunque concluye que llegar a esta situación está en manos de los cooperativistas.

Conocemos la situación ideal a la que debería tender toda cooperativa para practicar una toma de decisiones eficiente, pero también sabemos que, hoy con los factores expuestos anteriormente es imposible conseguirla. Luego, no podemos afirmar que exista democracia en las cooperativas; diversos estudios empíricos (Hernando y Server, 1996; Mozas, 1999 y Vargas, 2001) así lo han puesto de manifiesto.

A pesar de ello, conocemos la existencia de sociedades cooperativas agrarias que están obteniendo prestigio empresarial. Entonces, ¿cuáles son las claves del éxito? Vargas (2001) ofrece una aproximación a las características de gestión “excelentes” de las experiencias más destacadas de la provincia de Huelva. El modelo normativo interno que propone descansa sobre tres pilares: el primero, relacionado con los socios, debe ofrecer plena autonomía al consejo rector a la hora de tomar decisiones con imparcialidad y profesionalidad, lo que le proporcionará la credibilidad y la confianza de la base social; el segundo pilar descansa en una dirección profesionalizada que conozca y sintonice con las peculiaridades de la cooperativa y que base su gestión en la calidad, la formación y la buena planificación. Finalmente, el tercer pilar se refiere a la relación socios–gerencia, que debe fundamentarse en los siguientes preceptos: estricta disciplina social, estilo de dirección cercano al socio, transparencia de la información y confianza mutuas.

Con los resultados anteriores, volvemos a reafirmarnos en nuestra postura que es posible la participación democrática. Teniendo en cuenta el entorno capitalista y competitivo en el que desarrollan la actividad estas organizaciones, al socio hay que exigirle cooperación plena en su rol de proveedor, creando, al mismo tiempo, unas condiciones internas –paralelismo en la aportación al capital social– que los iguale como empresarios, sin olvidar la implantación de una estricta disciplina social, conocida y aceptada por todos. También pensamos que en el consejo rector –que debe estar formado y debe apoyarse y colaborar con una dirección profesionalizada– debe residir la mayor parte de la responsabilidad en la toma de decisiones, dejando para las asambleas las de carácter estratégico y que, con carácter previo a su convocatoria, los socios deben ser informados cuidadosamente de las consecuencias de sus decisiones. No descartamos la idea de conseguir la máxima participación del socio en las cooperativas, aunque para llevarla a la práctica de una forma rápida y eficiente se precisarían procesos de adopción de acuerdos más ágiles y formación, información y motivación entre los socios, por lo que estas parcelas no hay que descuidarlas, ni en los socios ni en los futuros cooperativistas.

Finalmente, pensamos que las sociedades cooperativas no precisan de la incorporación de agentes externos para la mejora de sus finanzas o de la gestión. Pueden llegar a ser autosuficientes, financieramente hablando, para desarrollar cualquier actividad, siempre que los socios se conciencien de la necesidad de cambio. No obstante, coincidimos con Aragonés (1987, pp. 33–34) en que en algunos casos, “se desea hacer el cambio a través de los principios cooperativos o de la legislación. Estamos convencidos que de este modo, el cambio real no se produce; podrán modificarse algunas de las formas externas de la organización y, tal vez, ciertos comportamientos de los socios, pero en el fondo, todo seguirá igual que antes. El cambio tan sólo puede venir desde dentro de las personas que se interaccionan en la cooperación”. Luego, el reto es conseguir verdaderos cooperativistas.

5.- Los cooperativistas oleícolas y su particular visión de la participación

Una vez analizada teóricamente la participación democrática en las sociedades cooperativas agrarias, en el epígrafe que aquí comienza, trataremos de describir los resultados de un estudio empírico realizado con oleicultores de la provincia de Jaén para conocer la predisposición que, como empresarios, mantienen ante la participación¹¹. Así, nos detendremos en analizar la inclinación de los cooperativistas ante la asistencia a las asambleas, la participación en éstas, el cumplimiento de los

11.- El trabajo de campo fue desarrollado por cuatro personas entre las que se incluye la autora del presente trabajo. Los otros tres colaboradores (García Herrera, Consuelo, Castillo Vizcaino, Pedro y Torrecillas García, Manuel Ángel), alumnos del curso de Especialista Universitario en Gestión de Cooperativas Agrarias, impartido en la Sede Antonio Machado de la Universidad Internacional de Andalucía, –que bajo la dirección de la autora–, utilizaron parte de los resultados en la elaboración de las memorias finales del curso, con las que obtuvieron dicho título con la máxima calificación.

acuerdos societarios, el tipo de votación que consideran más conveniente y la inclusión de agentes externos. Es decir, siguiendo la figura 1, nos centramos en el estudio de gran parte de los aspectos que como gestores y copartícipes poseen los socios en su rol de empresarios¹².

Los estudios realizados en el cooperativismo agrario y, especialmente, en el oleícola muestran una baja asistencia a las asambleas por parte de los socios (López 1982; Pino, 1995; Domingo y Loma-Ossorio, 1991; Mozas, 1999 y Vargas, 2000). En nuestro estudio se puede apreciar que la conducta de los oleicultores de asistir siempre o casi siempre ante el órgano de máxima decisión se da en algo más de la mitad de los cooperativistas. Este dato se revela mayor que en los estudios previos donde, la asistencia a las asambleas de forma continua la realizaban el 24 por 100 de los socios (Pino, 1995, pp. 103 y 104) y en el estudio de Mozas (1999, p. 140) la cifra de cooperativas donde acuden más del 50 por 100 de éstos, asciende sólo al 12 por 100. No obstante, el trabajo realizado por Vargas (2000) muestra cifras de asistencia muy similares a las obtenidas por nosotros; en el 62 por 100 de las cooperativas agrarias de Huelva, más de la mitad de los socios acuden a los órganos de dirección democráticos.

Si la asistencia a las asambleas no es demasiado elevada, la participación activa en ellas es más baja aún, dato que se confirma en todos los trabajos previos¹³. En nuestro estudio sólo el 27,5 por 100 de los socios afirma participar siempre o casi siempre (tabla 2).

Tabla 1. Acude a las asambleas generales

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, siempre	112	27,3
Casi siempre	115	28,0
Algunas veces	118	28,8
No, nunca	65	15,9
Total	410	100,0

Fuente: García (1999, p. 41).

A tenor de los resultados, podemos afirmar que los socios tienen un comportamiento cómodo hacia los órganos de gestión, que consideramos es consecuencia de su falta de compromiso con la ideología cooperativa. El comportamiento del socio desvirtúa el funcionamiento de la cooperativa y consiguen que muchos proyectos que se pueden llevar a la práctica se paralicen o ralenticen.

12.- La participación en la formación al capital social y en el reparto de beneficios-pérdidas, es decir su papel de inversor, pueden verse en Mozas (2000).

13.- En el trabajo de Pino (1995, pp. 103 y 104) se muestra que de los socios que asisten, el 68,6 por 100 simplemente se limita a oír y sólo el 5,8 por 100 manifiesta tomar siempre parte activa. En el estudio de Mozas (1999, pp. 142 y 143), el 35 por 100 de las almazaras cooperativas, menos del 10 por 100 de los socios participan en las asambleas. Pero lo que es aún más grave es que en más del 60 por 100 de las cooperativas ningún socio, aparte de los elegidos en las diferentes comisiones o en las juntas rectoras, tiene una participación activa. Este dato coincide con el aportado por Vargas (2001): en el 92 por 100 de estas entidades menos del 25 por 100 de los cooperativistas participan activamente.

Tabla 2. En las asambleas generales ¿toma la palabra siempre que lo estima conveniente?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, siempre	76	18,5
Casi siempre	37	9,0
Algunas veces	126	30,7
No, nunca	157	38,3
Ns/Nc	14	3,4
Total	410	100,0

Fuente: García (1999, p. 41).

Se ha puesto de manifiesto la escasa participación de los socios en los órganos de gestión democrática. Pese a ello, nuestro interés se centra en conocer si los socios son conscientes de que su comportamiento no es el correcto. Así, se les preguntó si deberían asistir los socios a las asambleas de la cooperativa y las razones que apoyaban tanto las respuestas afirmativas como las negativas. La información aparece reflejada en las tablas 3 y 4.

Tabla 3. ¿Deberían los socios asistir a las asambleas de la cooperativa?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	400	97,6
No	9	2,2
Ns/Nc	1	0,2
Total	410	100,0

Fuente: García, (1999, p. 41).

Tabla 4. Razones por las que, bajo la opinión de los cooperativistas, deberían asistir a las asambleas generales todos los socios

Razones	Nº de socios	Porcentaje
La asamblea es el órgano de decisión	111	27,8
Estar informado	87	21,3
Opinar todo el mundo	74	18,6
Saber cómo marcha la cooperativa	52	13,0
La cooperativa funcionaría mejor	23	5,8
No reclamar y hablar por detrás	13	3,4
Todas las razones antes mencionadas	1	0,3
Ns/Nc	39	9,8
Total	400	100,0

Fuente: García (1999, p. 43).

De los nueve cooperativistas que se sumaron a la opción “que no se precisaba acudir a las asambleas”, cinco manifestaban que era el consejo rector el que decidía en la cooperativa –asumían la delegación total de su poder– y los otros cuatro restantes afirmaron que la cooperativa no “necesitaba” de su asistencia a los órganos de decisión.

A la vista de los resultados se podría afirmar que los socios conocen la obligación de asistir. Sin embargo, consideramos que, en líneas generales, los socios desconocen el significado de los principios cooperativos, lo que hace que, a veces, sus respuestas resalten lo que de verdad piensan como personas, más que los valores que deberían defender como cooperativistas.

La gestión democrática de las cooperativas no sólo conlleva la participación en la adopción de decisiones sino también el cumplimiento de los acuerdos sociales. En otro lugar (Mozas, 1999, p. 191), recogíamos las quejas de los consejos rectores sobre el incumplimiento de los compromisos por parte de los socios. Por ello, juzgamos conveniente preguntar a los cooperativistas si cumplían o no con las decisiones adoptadas en asamblea y las razones de su conducta. Los resultados aparecen en las tablas 5 y 6.

Tabla 5. Cuando no está de acuerdo con una decisión de la asamblea ¿la cumple?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	352	85,9
No	20	4,9
Ns/Nc	38	9,3
Total	410	100,0

Fuente: Castillo (1999, p. 45).

Tabla 6. Razones emitidas por los socios para cumplir con los acuerdos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
La decisión ya está tomada y hay que aceptarla	38	10,8
Porque es un deber de socio	42	12,0
Porque es un acuerdo democrático	137	39,2
Si no se hiciera sería un caos	3	0,9
Ns/Nc	131	37,1
Total	352	100,0

Fuente: García (1999, p. 46).

Es importante destacar que casi el 15 por 100 de los cooperativistas o bien no están dispuestos a acatar los acuerdos sociales o callan ante esta cuestión. Aunque es una cifra relativamente reducida es suficientemente grande para desestabilizar las acciones del conjunto. Los consejos rectores de las cooperativas oleícolas conocen esta situación pero, por lo general, no llevan a cabo ningún tipo de sanción sobre este grupo de transgresores; lo que provoca no sólo la continuidad del problema sino que, estimula la aparición de nuevos comportamientos contrarios a los acuerdos, que dan lugar a retrasos o bien, impiden la implantación de la decisión. También queremos destacar que un porcentaje muy amplio personas, a pesar de cumplir los acuerdos, aun cuando no estén de acuerdo con ellos, no alegaron ninguna razón para obedecerlos. Ésta es otra manifestación de la escasa cultura cooperativa que reside entre los socios.

Por otra parte, a través del principio de gestión democrática se defiende que el poder de decisión de un socio es igual al de otro. Sin embargo, como en líneas más arriba comentábamos y que

confirmamos con nuestra encuesta, los cooperativistas no tienen conciencia de la homogeneidad (tabla 7). Así, el 77,45 por 100 de los socios señaló al consejo rector como los mayores poseedores del poder en la cooperativa; el 11,1 por 100 mencionó a otros socios –grandes y muy grandes agricultores–, y el resto de los oleicultores, que resaltó la desigualdad del poder entre los cooperativistas, no supo o quiso señalar a las personas o grupos con mayor poder que el resto. En otros análisis empíricos (Mozas, 1999, p. 221 y Pérez, 1995, p. 335), se asegura que los grupos de socios económicamente más poderosos –grandes y muy grandes olivicultores– pueden controlar el consejo rector de las almazaras cooperativas, a través de dos móviles que suelen coexistir; en primer lugar, estando más presentes en los consejos rectores, aun siendo minoritarios en presencia real, y en segundo lugar, ostentando cargos relevantes dentro de cada consejo.

Tabla 7. ¿Considera usted que en su cooperativa, algún socio tiene más poder que los demás?

Opciones	Nº de socios	Porcentaje
Sí	235	57,3
No	171	41,7
Ns/Nc	4	1,0
Total	410	100,0

Fuente: Castillo (1999, p. 46).

Siguiendo con el estudio de la democracia en las cooperativas quisimos conocer la opinión de los socios sobre el procedimiento idóneo para llevar a cabo la votación en las asambleas. Los resultados aparecen en el cuadro 8. Aunque se defiende mayoritariamente la democracia en las votaciones, aproximadamente el 20 por 100 de los entrevistados manifestaron que debía instaurarse el voto ponderado.

Tabla 8. ¿Qué forma considera que es la más idónea para que los socios voten en la asamblea general de la cooperativa?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Un socio un voto	323	78,8
A más olivos más votos	32	7,8
En función de los kilos de aceituna	44	10,7
Mixto, en función de las opciones anteriores	10	1,8
Ns/Nc	1	0,9
Total	410	100,0

Fuente: Castillo (1999, p. 44).

Finalmente, otra figura que puede desvirtuar la esencia democrática en las cooperativas es la inclusión de agentes externos. El comportamiento del socio, ante la entrada de agentes externos aparece reflejada en las tablas 9 y 10. Respecto a los organismos públicos, un 61,5 por 100 de los socios no los dejaría formar parte de la empresa, ya que no desean que su actividad cooperativizada se mezcle con la administración pública. En este sentido, advertimos un sentimiento de miedo y desconfianza al control que puedan ejercer las entidades públicas. Sin embargo, esta actitud reacia se aminora cuando se trata de la inclusión de entidades financieras, empresas y/o personas físicas. En el trabajo de Vargas (2001), la figura del socio capitalista no es bien vista y la mayoría de las cooperativas descartan hacer uso de estas figuras.

Tabla 9. ¿Dejaría entrar como socio que aportase capital a las diferentes administraciones públicas?

Opciones	Nº de socios	Porcentaje
Sí	90	22,0
No	252	61,5
Ns/Nc	68	16,5
Total	410	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. ¿Dejaría entrar como socio que aportase capital a entidades financieras, empresas y/o personas físicas?

Opciones	Nº de socios	Porcentaje
Sí	172	42,0
No	168	41,0
Ns/Nc	70	17,0
Total	410	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

A la vista de lo anterior y como conclusión parcial afirmamos que son los socios los principales responsables de que no se practique una verdadera democracia en las sociedades cooperativas, no porque no se den las circunstancias para practicarla, sino porque voluntariamente no hacen uso de ellas. Por otra parte, advierten desigualdades en el poder de decisión, hecho que desanima a la práctica de la participación democrática. Finalmente, se manifiestan dos posturas contradictorias: de un

lado, la resistencia al voto plural y, de otro lado, la admisión por un porcentaje importante de socios, de la inclusión de agentes externos que les robaría independencia en la adopción de acuerdos. Todo ello es signo, según nuestra opinión, del conflicto ideológico que mantienen los socios en su interior.

6.- A modo de reflexión final

Defendemos que la participación democrática en las sociedades cooperativas puede ser una vía válida de gestión en este tipo de entidades. Por consiguiente, no puede considerarse como un error, más aun cuando otros tipos de empresas capitalistas que buscan la excelencia empresarial intentan provocar entre sus propios trabajadores, incluso entre sus proveedores y sus clientes, la participación en la toma de decisiones, por considerar que puede ser el origen de una ventaja competitiva.

Por otra parte, aunque aceptamos que son muchos los fallos que pueden apreciarse en la puesta en marcha de la gestión democrática, las ventajas superan a los inconvenientes.

Finalmente, creemos que puede conseguirse una participación eficiente entre cooperativistas si se dan los elementos que apuntamos en líneas anteriores. Sin embargo, el cambio de mentalidad debe darse con carácter previo, mientras tanto, la democracia en las cooperativas se verá distorsionada.

Bibliografía

- ARAGONÉS SIGNES, J. *Cooperativismo participación y poder*, Valencia: Centro de Educación Cooperativa, 1987.
- ARAGONÉS SIGNES, J. La relativa utilidad de la participación. *Revista de Economía Social y de la Empresa*, nº 12, 1991, pp. 123–127.
- AZNAR ENGUIDANOS, A. La información, formación y participación en el seno de las cooperativas y SAT. *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 135, abril–junio 1986, pp. 55–74.
- BAUTISTA, J. C. La formación interactiva: una elección segura para garantizar las inversiones en TI. *PCWEEK*, 1999, nº 448, p. 32.
- BEL DURAN, P. *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*, Valencia: CIRIEC–España, 1997.
- BRADLEY, K. y GELB, A. *Cooperativas en marcha*, Barcelona: Ariel, 1985.
- BRIGANTI, W.: La crisis de la cooperación. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 10, mayo 1991, pp. 175–190.
- BROT, M. Permanence des principes de Rochdale. *Revue des Etudes Cooperatives*, 1960, Enero–Abril.
- BUENDIA MARTINEZ, I. Las distorsiones en el funcionamiento democrático de las sociedades cooperativas. *REVESCO*, 1994, nº 60, pp. 167–174.
- BUENDIA MARTINEZ, I. La participación democrática ¿un valor en extinción en las sociedades cooperativas? *CIRIEC-España*, nº 34, abril 2000, pp. 7–21.
- CABALLER MELLADO, V. *Gestión y contabilidad de las cooperativas agrarias*, Madrid: Mundi Prensa, Tercera Edición, 1983. (1985, versión manejada).
- CARAZO GARCIA–OLALLA, L. La formación como base del desarrollo cooperativo. *El Campo*, 1985, nº 97, pp. 11–14.
- CASTILLO VIZCAÍNO, P. *Análisis de la visión empresarial del socio de las almazaras*, Trabajo presentado para la obtención del título de Especialista Universitario en Gestión de Cooperativas Agrarias, Universidad Internacional de Andalucía, trabajo inédito, 1999.
- CIURANA FERNÁNDEZ, J. M^a. Democracia y cooperación. *REVESCO*, 1968, nº 16, pp. 41–50.
- DE LA POZA PÉREZ, J. *Determinación de una medida eficaz del liderazgo participativo*, Tesis Doctoral, Facultad de Psicología de la Universidad de Granada, Granada, 1995.

- DEL PINO ARTACHO, J. El cooperativismo agrario como factor de integración de la agricultura de Andalucía en la Unión Europea. *CIRIEC-España*, 1995, nº 18, julio, pp. 83–109.
- DOMINGO SANZ, J. y LOMA–OSSORIO, E. *Las almazaras cooperativas en Andalucía*, Jaén: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén, 1991.
- GARCÍA HERRERA, C. *Los socios de las almazaras cooperativas ante los principios y valores cooperativos: un análisis empírico*, Trabajo presentado para la obtención del título de Especialista Universitario en Gestión de Cooperativas Agrarias, Universidad Internacional de Andalucía, 1999. Trabajo inédito.
- GARCIA–GUTIÉRREZ FERNANDEZ, C. Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa, en VV.AA. *Tempori Serviendum Homenaje al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja*, Santiago de Compostela: Milladoiro, 1992, pp. 155–168.
- GARCIA–GUTIÉRREZ FERNANDEZ, C. Las personas jurídicas como socios de las sociedades cooperativas de primer grado o cooperativas propiamente dichas en España: necesidad de una revisión legal. *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 60, diciembre 1994, pp. 61–75.
- HERNANDO, J. y SERVER, R. Percepción y valoración de los principios y prácticas cooperativas en las cooperativas de cereales de Castilla y León. *CIRIEC-España*, 1996, nº 24, pp. 153–166.
- LAMBERT. *La doctrine coopérative*, Bruselas y París 1959. Tomado de Ciurana, 1968.
- LAWLER, E. E. *High-Involvement Management*, San Francisco: Jossey–Bass, 1986.
- LEON, O. G. *Análisis de decisiones. Técnicas y situaciones aplicables a directivos y profesionales*, Madrid: McGraw–Hill, 1993.
- LOCKE, E. A. y SCHWEIGER, D. M. Participación in decisión making: one more look. En B. STAW (Ed): *Research in organizational behavior*, Jai Press, Greenwich Connecticut, 1979.
- LOPEZ ONTIVEROS, A. *Las cooperativas olivereras andaluzas. Una realidad problemática*, Córdoba: Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, 1982.
- LUCAS, J. L. Las posibilidades de las cooperativas. *Revista de Estudios Agrosociales*, 1972, nº 78, pp. 85–99.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. Soberanía de la persona y solidaridad en la empresa: el caso del cooperativismo. *Revista de Fomento Social*, 1992, nº 185, pp. 65–81.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*, Valencia: CIRIEC España.
- MOZAS MORAL, A. *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*, Premio Arco Iris del cooperativismo 1997, a la mejor investigación Cooperativa, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Economía Social, Sevilla, 1999.

- MOZAS MORAL, A. La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica. *CIRIEC-España*, nº 34, abril, pp. 23–50.
- MSHIU, S. Enfoque sistemático de la formación del cooperativista. *Revista de la Economía Social*, 1988, nº 2, pp. 6–19.
- PÉREZ ROJAS, F. *Las almazaras cooperativas Cordobesas: Una aproximación desde la contabilidad en las organizaciones*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba, 1995.
- PERIS, J. R. La participación en la cooperativa: un baremo de la formación del socio. *Agricultura y Cooperación*, nº 76, enero 1990, pp. 9–10.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, J.R. R. H. *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, edición española traducida de la obra en inglés, *In Research of Excellence*, Editores, Thomas, J. PETERS and Robert H. WATERMAN Jr., Ediciones Folio, (versión manejada), 1989.
- RAMAEKERS, B. Análisis crítico de los principios cooperativos. *Cuadernos de Economía Social*, Instituto Argentino de Investigación e Información sobre Economía Cooperativa, Solidaria y Pública, Buenos Aires, 1984, nº 18, septiembre–diciembre. Tomado de Alfonso Carlos Morales, 1996.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid: Real Academia Española, Vigésima primera edición, 1992.
- RODRIGO MOYA, B. La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa. *CIRIEC-España*, 1995, nº 19, octubre, pp. 43–54.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. El cooperativismo una alternativa a un mundo en crisis. En MORALES, J. F.; BLANCO, A.; HUICI, C. y FERNANDEZ, J. M., *Psicología social aplicada*, Madrid: Desde de Brouwer, 1985.
- ROMERO RAMIREZ, A. J. Las cooperativas en Andalucía, una vía marginal, *Asociación Formación Social*, nº 36, octubre–diciembre 1989, pp. 29–37.
- SALINAS RAMOS, F. J. *La cooperativa agraria*, Barcelona: Ediciones CEAC, 1987.
- STANKIEWICZ, F. La crisis de la OCT ¿genera la emergencia de una nueva relación salarial. En *Las estrategias de los empresarios frente a los recursos humanos (compilación)*. Buenos Aires: Humanitas, 1991.
- THORNLEY, J. *Worker cooperatives: jobs and dreams*, London: Heinemann Educational Books, 1981.
- TORRECILLAS GARCÍA, M. A. *La percepción del socio cooperativista del entorno competitivo: un estudio empírico*, Trabajo presentado para la obtención del título de Especialista Universitario en Gestión de Cooperativas Agrarias, Universidad Internacional de Andalucía, trabajo inédito, 1999.

- VARA MIRANDA, M^a J. Funciones de la economía social en el modelo de desarrollo económico. *ICE*, 1994, n^o 79, pp. 9–17.
- VARGAS SANCHEZ, A. La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *REVESCO*, 1995, n^o 61, pp. 179–192.
- VARGAS SANCHEZ, A. El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva, *CERES Cuadernos de Estudios Socioeconómicos de Huelva*, n^o 6, 1^{er} Trimestre 2001, pp. 6–43.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; GRAVALOS GASTAMIZA, M^a A. y MARIN MATEOS, P. Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa. En E. M. HERNANDEZ MOGOLLON (Ed.) *La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*, VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano–Francés de AEDEM, Cáceres, 1994, Vol I, pp. 1.053–1.064.
- VICENT CHULIÁ, F. Mercado, principios cooperativos y reforma de la legislación cooperativa (estudio introductorio y de síntesis). *CIRIEC-España*, 1998, n^o 29, pp. 7–33.
- WALL, T. D. y LISCHERON, J. A. *Worker participation*, Nueva York: McGraw–Hill, 1977.