



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 48, abril 2004, pp. 167-191**

La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas

Adoración Mozas Moral

Universidad de Jaén

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

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

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

La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas

Adoración Mozas Moral

Universidad de Jaén

RESUMEN

El trabajo que presentamos tiene como objetivo genérico mostrar cómo los problemas organizativos y de poder, representan un grave freno en el desarrollo empresarial de las cooperativas agrarias. Merece la pena destacar que este trabajo se basa en un estudio de campo en el que nos centramos en el estudio del cooperativismo oleícola. Se han realizado entrevistas personales utilizando un cuestionario estructurado a más del 86 por 100 de los presidentes de las cooperativas oleícolas de la mayor zona productora de aceite de oliva del mundo (Jaén), situada al sur de España. En el trabajo se describen las características básicas del sector oleícola y se destaca la importancia del cooperativismo en el mismo. Posteriormente, se analizan las características distintivas de la estructura de poder en estas empresas entre los siguientes colectivos: socios, consejos rectores y directivos no socios.

PALABRAS CLAVE: Participación, gestión democrática, cooperativas agrarias, órganos de gobierno, directivos no socios.

CLAVES ECONLIT: L100, M100, M540, P130, Q100, Q130.

La violation du modèle de gestion démocratique dans les coopératives oléicoles

RÉSUMÉ: Le travail que nous présentons a comme objectif général de montrer comment les problèmes d'organisation et de pouvoir représentent un frein sérieux au développement des coopératives agricoles. Il convient de souligner que ce travail repose sur une étude de champ dans laquelle nous nous concentrons sur l'étude du coopératisme oléicole. Des entretiens personnels ont été réalisés en utilisant un questionnaire structuré sur plus de 86 % des présidents des coopératives oléicoles de la plus grande région de production d'huile d'olive du monde (Jaén), au sud de l'Espagne. Le travail décrit les caractéristiques de base du secteur oléicole et souligne l'importance du coopératisme dans ce secteur. Ensuite, nous analysons les caractéristiques distinctives de la structure du pouvoir dans ces entreprises entre les collectifs suivants : sociétaires, conseillers dirigeants et gestionnaires non membres.

MOTS CLÉ: Participation, gestion démocratique, coopératives agricoles, organes de gouvernance, dirigeants non sociétaires.

Violation of the model of democratic management in olive oil co-operatives

RÉSUMÉ: The aim of the work presented here is to show how the problems of organisation and power represent a serious hindrance on the business development of agricultural co-operatives. It should be pointed out that this work is based on a field study which focuses on studying cooperativism in firms producing olive oil. Using a structured questionnaire, personal interviews were held with over 86% of the presidents of the olive oil co-operatives in Jaén (southern Spain), the world's largest area of olive oil production. The work describes the basic characteristics of the oil-producing industry and highlights the importance of cooperativism in the sector. Subsequently, the distinctive characteristics of the power structure in these firms are analysed among the following collectives: partners, boards of managers and non-member managers.

MOTS CLÉ: Participation, democratic management, agricultural co-operatives, bodies of governance, non-member manager.

1.- Introducción

En las sociedades cooperativas el poder reside en los socios. Es una característica del funcionamiento de este tipo de empresas. 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 de las personas que integran el grupo (García-Gutiérrez, 1994; Morales, 1996; Vargas, 2001), la falta de formación de éstos (Bel, 1997; Briganti, 1991; Mozas, 1999) y la incorporación de socios capitalistas 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 la democracia en estas organizaciones. Tal es la situación, que algunos investigadores plantean si debe o no mantenerse este principio democrático (Brot, 1960; Aragonés, 1987).

No obstante, la falta de responsabilidad de los cooperativistas con las empresas que crean y el escaso compromiso empresarial que han demostrado ante los órganos democráticos de gestión no son las únicas causas que han provocado que las cooperativas en España, sobre todo, las agrarias, estén rodeadas de un halo de ineficiencia empresarial. En efecto, existen otras que deforman la gestión democrática y que están en íntima relación con la estructura organizativa que impera en estas entidades: la diferenciación entre órganos democráticos y órganos profesionales; las habituales intrusiones de poder de unos órganos en otros; el miedo de los órganos democráticos a perder el control ante los profesionales no socios; la escasa formación de los responsables de la gestión, las luchas internas de los grupos de poder que debilitan las cooperativas, la escasa presencia de verdaderos profesionales no socios que gestionen estas empresas, etc., (Mozas, 1999). Con frecuencia, todo lo anterior impide el desarrollo de estas entidades y contribuye a desacreditarlas como empresas ante la comunidad.

A pesar de las continuas agresiones que sufre el modelo de gestión democrático y que desvirtúan su funcionamiento pensamos que es un modelo válido para que cualquier grupo de emprendedores acometa una actividad empresarial.

2.- Objetivos y método

El trabajo que presentamos tiene como objetivo genérico mostrar cómo los problemas organizativos y de gestión, comentados en las líneas anteriores, representan un grave freno en el desarrollo empresarial de las cooperativas agrarias. En este trabajo, nos centramos en el estudio del cooperativismo oleícola y nos planteamos como objetivo específico, en primer lugar, poner de manifiesto la importancia de la producción de aceite de oliva en España así como, el dominio de la producción de aceite por parte de las sociedades cooperativas. En segundo lugar, se identifican las características que definen la comercialización de la producción de aceite de oliva por parte de las cooperativas. En tercer lugar, analizamos las características distintivas de la estructura de poder en estas empresas, para posteriormente describir la participación de los socios en los órganos de gestión democráticos (asambleas y consejos rectores). Finalmente, se profundiza en el papel de los directivos no socios en este tipo de empresas.

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 personales utilizando un cuestionario estructurado¹ a más del 86 por 100 de los presidentes de las cooperativas oleícolas de la mayor zona productora de aceite de oliva del mundo (Jaén), situada en la región Andaluza, al sur de España. Los datos básicos de la ficha técnica del análisis empírico aparecen en el anexo 1.

3.- La importancia del sector oleícola y caracterización de la comercialización por parte de las cooperativas

En el presente epígrafe, daremos cuenta de la importancia del cooperativismo en el sector oleícola. Igualmente, ofrecemos los datos de producción que sitúan a la provincia de Jaén como la zona de mayor producción de aceite de oliva del mundo y analizamos las características de la comercialización por parte de las cooperativas.

España, es el primer país productor de aceite de oliva del mundo (produce el 40 por 100 de la producción mundial y el 50 por 100 de la producción de la Unión Europea). En la región andaluza (situada en el sur de España), se obtiene el 80 por 100 de la producción nacional de aceite de oliva. En este

1.- En el anexo 2 mostramos parte del cuestionario estructurado en el que se basaron las entrevistas personales a los presidentes y que contienen la información que usamos en el presente artículo.

contexto, alcanzan un protagonismo clave las almazaras cooperativas, ya que estas organizaciones comercializan más del 70 por 100 de la producción española y alrededor del 75 por 100 de la andaluza. Finalmente, de las 8 provincias que constituyen la región andaluza, en la provincia de Jaén se localiza el 48 por 100 de la producción regional, (entre el 20-25 por 100 de la mundial) lo que le da la condición de la mayor zona productora del mundo (Torres *et al.*, 2000).

En España, según la Agencia para el Aceite de Oliva (2002), en la campaña 1999-2000 existían 1837 almazaras autorizadas para la obtención de ayudas a la producción, concentradas mayoritariamente en Andalucía. Las cooperativas representan el 45,5 por 100 de las almazaras andaluzas, lo que supone que existen unas 400 cooperativas oleícolas operando en el sur de España, de las que 195 están localizadas en Jaén (Mozas, 1999). La aparición de estas empresas comienza con fuerza en 1950. Sólo en 20 años surge el 75 por 100 de las cooperativas actuales. Los investigadores señalan al Gobierno como la fuerza que impulsó la aparición de este tipo de empresas, para garantizar que la población dispusiera de alimentos básicos.

Por otra parte, se estima que existen unos 297.000 olivicultores socios de las sociedades cooperativas en España, de los que más de 200.000 corresponden a Andalucía y casi 100.000 a Jaén (Junta de Andalucía, 2002a y Mozas, 1999).

La producción final agraria andaluza en el año 2002 ha sido de 9.044,84 millones de euros, cantidad en la que participa el sector de aceites con 2.378,96 millones de euros (segundo en importancia tras el sector hortofrutícola). Para el caso de Jaén, la producción final agraria asciende en la misma fecha a 1.521 millones de euros, de los que 1.258 millones de euros corresponden al sector del olivar (Junta de Andalucía, 2002b).

Una de las cuestiones que suscita mayor interés en torno al sector oleícola español es la paradoja de cómo siendo España el primer país productor existe una escasa orientación del sector oleícola hacia la comercialización, entendida ésta como una escasa presencia en el mercado de aceites envasados. En este contexto, se argumenta que la poca presencia de los oleicultores en los circuitos comerciales provoca una pérdida del valor añadido inherente a las actividades de comercialización.

Una vez que se ha puesto de manifiesto la importancia del cooperativismo en el sector oleícola, nos centraremos en describir cómo comercializan los aceites las sociedades cooperativas Andaluzas, como punto de partida para comprender la situación del sector (Torres, *et al.* 2000).

Con carácter previo indicaremos que el porcentaje de sociedades cooperativas integradas en Andalucía asciende al 63 por 100 y para Jaén ese porcentaje se reduce al 57 por 100 (Mozas, 1999).

En relación con la comercialización de los aceites envasados por cooperativas en Andalucía, hemos de indicar que las cooperativas independientes envasan el 8,7 por 100 de su producción y las integradas el 9,3 por 100. Estos datos demuestran que los porcentajes son muy similares. El tipo de destino del aceite envasado puede observarse en el cuadro 1.

Cuadro 1. Ventas de aceite envasado en función del tipo de destino y tipo de cooperativa en Andalucía (año 1997)

Destino	Ventas de aceite envasado en Cooperativas integradas (en porcentajes)	Ventas de aceite envasado en Cooperativas independientes (en porcentajes)
Autoconsumo de los socios	86,8 %	89 %
Distribución	12 %	9,9 %
Exportación	1 %	-
Otros	0,2 %	1,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Torres *et al.* (2000).

Los datos anteriores nos llevan a afirmar que el grado actual de integración no ha tenido grandes efectos diferenciadores en cuanto la comercialización de envasados, por lo que las cooperativas, tanto integradas como independientes, dependen aún de las multinacionales del sector.

Por otra parte, las cooperativas andaluzas tanto integradas como independientes venden a granel más del 90 por 100 de su producción y sus clientes (empresas envasadoras y distribuidoras) son los mismos. En 1997, sólo 13 empresas compraron más del 80 por 100 del aceite a granel en las cooperativas. Dentro de este grupo, sólo 6 empresas absorbieron más del 55 por 100 de la producción andaluza. El estudio de Torres *et al.* (2000), concluye indicando que la integración cooperativa no ha supuesto tampoco un mayor control del mercado de aceite a granel.

Estas cifras son claros exponentes de la importancia del cooperativismo oleícola en el sector agrario, en general, y en el oleícola, en particular, donde la fórmula cooperativa ha sido el tipo de organización elegido por el grueso de olivicultores para solucionar sus problemas de molturación, almacenamiento y venta del aceite. En definitiva las almazaras cooperativas dominan la producción de los aceites, pero no tienen peso en el mercado final.

4.- Órganos de gestión democráticos: asambleas y consejos rectores

Las diferentes legislaciones españolas en materia cooperativa posibilitan que las cooperativas puedan optar por elegir su estructura organizativa (estructura de poder). Son dos las opciones de organización básicas: estructura monista y estructura dualista (figura 1).

Figura 1. Diagrama de los dos tipos de estructuras organizativas básicas por las que pueden optar las sociedades cooperativas



Fuente: Mozas (1999).

En ambas estructuras, se distinguen dos partes diferenciadas: la democrática y la profesionalizada. Al contrario que las empresas capitalistas en las que el poder de decisión reside en la dirección general o el consejo de administración de la entidad, en las sociedades cooperativas, el poder de decisión reside en los socios, por lo que a la estructura de cualquier empresa capitalista (la llamaremos estructura profesionalizada) habría que superponerle otra estructura (la estructura democrática). La diferencia entre la estructura monista y dualista es la siguiente: en ambas estructuras son los socios (en las asambleas generales) los que deciden las estrategias que van a adoptar estas sociedades y,

con posterioridad a las reuniones, los consejos rectores (formados por socios elegidos democráticamente en asambleas) son los responsables de llevarlas a efecto. Sin embargo, en la estructura monista, no existe un director que recomiende al consejo rector y a las asambleas de socios de la conveniencia de optar por una u otra decisión estratégica; esto es, no se crean puestos de trabajo ocupados por personas con conocimientos en gestión de empresas que asesore a los socios y al consejo rector en sus decisiones, por lo que los socios y el consejo rector gestionan íntegramente la cooperativa. Por su parte, en la estructura dualista, sí existe personas con conocimientos en gestión de empresas. En este caso, en la cooperativa se crean puestos de responsabilidad (director general, directores de departamento, etc.) que son ocupados por profesionales de diferentes áreas, que pueden ayudar y asesorar a los socios y al consejo rector en la adopción de decisiones y, posteriormente, serían los responsables de su ejecución (Rodríguez y Mozas, 2003).

En la mayoría de las cooperativas oleícolas se ha optado por crear estructuras monistas. Este hecho, junto con la falta de formación existente entre los socios ha provocado que estas empresas sean dirigidas por consejos rectores inexpertos que se enfrentan ante una agricultura cada vez menos protegida, unos efectos de la globalización económica cada vez más visibles y perceptibles y unas nuevas tecnologías a las que no pueden acceder y que están mermando sus posibilidades para competir.

Otros trabajos, como los aportados por Davis (1999) y Parnell (1995) nos ofrecen varios modelos de gestión cooperativa diferentes. Parnell (1995) parte de que lo fundamental es generar un desarrollo de las actividades empresariales en favor de las necesidades de los socios. Fija el mayor énfasis en los negocios, desligando lo social de lo económico. Delega la gestión en los profesionales, aunque somete al consejo rector y a las asambleas la aprobación de la gestión. El verdadero poder lo tendrían así los cooperativistas, aunque lo que verdaderamente aprueban son los resultados obtenidos. Por su parte Davis (1999), plantea la gestión cooperativa desde el punto de vista de los valores. Propone siete principios a los que deben someterse el consejo rector y los profesionales, los cuales formarán un único órgano de dirección. Impone la condición de que los profesionales deben tener una vocación de servicio a los socios y a la cooperativa y que deben recibir una formación especial en valores cooperativos. El cooperativismo oleícola coincide más con este modelo, aunque, lo normal es que se traten de estructuras monistas: los consejos rectores (propietarios) hacen también las funciones de los directivos (managers).

Seguidamente, nos ocupamos de analizar la participación del socio en los órganos de gestión democráticos. En primer lugar, analizamos la participación de los socios en las asambleas como medio para estudiar si su comportamiento en este órgano supone un impedimento al desarrollo empresarial. En segundo lugar, nos centramos en el análisis del consejo rector.

4.1. Los socios y su participación en las asambleas

Se ha detectado una falta de participación de los socios en los órganos de gestión. Éste es un problema bastante generalizado tratado por numerosos autores (Thornley, 1981; Caballer, 1983; Salinas, 1987; Morales, 1996; Buendía, 1994 y Mozas, 2000).

El cooperativismo oleícola no se queda al margen del comportamiento generalizado de falta de participación. Muy al contrario, los cooperativistas oleícolas reúnen una serie de características de las que no son ajenos el resto de cooperativistas agrarios y que influyen en la falta de participación en la toma de decisiones de las empresas que crean: elevada edad, bajo nivel cultural (Salinas, 1987) y el mantenimiento de la actividad agrícola como actividad complementaria. En la olivicultura, al menos el 66 por 100 de los olivareros no viven directamente del olivar, sino que tienen en este cultivo una fuente de renta complementaria (IFA, 1992) y en los últimos años ese porcentaje ha ido en aumento. La participación del cooperativista oleícola en las cooperativas se refleja en el cuadro 2.

Cuadro 2. Características de la participación del cooperativista oleícola

	Ningún socio	Menos del 10 % de socios	Entre el 10 y el 25 % de socios	Entre el 25 y el 50 % de socios	Entre el 50 y el 75 % de socios	Entre el 75 y el 90 % de socios	Más del 90 % de socios
% de cooperativas en las que los socios acuden a las asambleas ordinarias	0 %	17 %	48,4 %	22,6 %	10,1 %	1,3 %	0,6 %
% de cooperativas en las que los socios acuden a las asambleas extraordinarias	0 %	23,3 %	47,8 %	18,2 %	8,8 %	1,3 %	0,6 %
% de cooperativas en las que los socios participan activamente	60,4 %	34,5 %	1,3 %	0 %	1,9 %	0 %	1,9 %
% de cooperativas en las que los socios solicitan información	10 %	84,9 %	1,9 %	1,3 %	1,3 %	0,6 %	0 %
% de cooperativas en las que los socios se interesan por la gestión	20,8 %	73,6 %	1,9 %	0 %	2,5 %	0,6 %	0,6 %
% de cooperativas en las que los socios sólo les interesa que sus liquidaciones sean máximas	0 %	2,5 %	0,6 %	1,9 %	3,2 %	11,9 %	79,9 %

Fuente: Elaboración propia. Mozas (1999).

Los socios, por norma general, no acuden a las asambleas ordinarias. La asistencia a las asambleas extraordinarias aún es menor. Por otro lado, la participación activa del socio en las asambleas es prácticamente nula. A ellos se unen otros comportamientos como la falta de fidelidad del socio² hacia su cooperativa, el escaso interés por solicitar información, y el interés generalizado por obtener una liquidación alta, sólo puede ser consecuencia, según nuestra opinión, de una visión incorrecta, por parte del socio, de lo que representa ser socio y de lo que es una cooperativa. La baja participación del socio en las sociedades cooperativas se pone de manifiesto también en los trabajos de López (1982), Domingo y Loma-Ossorio (1991), Pino (1995) y Lees (1997).

La adopción de una estructura monista de gestión, requiere la participación activa del socio en los órganos democráticos. Sin embargo, el socio, por norma general, se enajena de la gestión voluntariamente.

Finalmente, nos hemos planteado analizar si existen grupos de cooperativas en las que sus socios tienen un patrón común de comportamiento. Para establecer la posible existencia de varios grupos, hemos realizado un análisis cluster tomando como mediciones de la participación/implicación del socio en la gestión de la cooperativa las variables: porcentaje de cooperativas en las que sus socios acuden a las asambleas ordinarias; porcentaje de cooperativas en las que sus socios acuden a las asambleas extraordinarias; porcentaje de cooperativas en las que sus socios participan activamente en las asambleas; porcentaje de cooperativas en las que sus socios solicitan información sobre la cooperativa; porcentaje de cooperativas en las que sus socios se interesan por la gestión de la cooperativa y porcentaje de cooperativas en las que a sus socios sólo les interesa que su liquidación sea máxima. En una primera fase y siguiendo las recomendaciones de Punj y Steward (1983), hemos utilizado el método de Ward para definir el número de grupos. Posteriormente, hemos realizado un análisis de k-medias para obtener la configuración final. El resultado puede observarse en el cuadro 3.

2.- En Mozas (2000) puede verse un amplio artículo sobre la fidelidad del socio en las almazaras cooperativas.

Cuadro 3. Análisis de conglomerados de k-medias. Centros de los conglomerados finales

Número de grupos		% de Coop. en las que sus socios acuden a las asambleas ordinarias	% de Coop. en las que sus socios acuden a las asambleas extraordinarias	% de Coop. en las que sus socios participan activamente en las asambleas	% de Coop. en las que sus socios solicitan información sobre la coop.	% de Coop. en las que sus socios se interesan por la gestión de la cooperativa	% de Coop. en las que a sus sólo les interesa que su liquidación sea máxima
1	Número de casos	2	2	2	2	2	2
	Media	4,50	4,50	5	3,5	6	3,50
	Desviación Típica	2,12	2,12	1,41	2,12	1,41	0,71
2	Número de casos	3	3	3	3	3	3
	Media	5	5	5,33	5	5,33	5
	Desviación Típica	1,73	1,73	1,15	1,00	0,58	1,00
3	Número de casos	154	154	154	154	154	154
	Media	3,27	3,14	1,40	1,93	1,82	6,68
	Desviación Típica	0,89	0,91	0,55	0,38	0,51	0,91
Total	Número de casos	159	159	159	159	159	159
	Media	3,32	3,19	1,52	2,01	1,94	6,61
	Desviación Típica	0,96	0,98	0,88	0,62	0,84	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Se ha detectado tres grupos de cooperativas en las que sus socios tienen un comportamiento homogéneo. El grupo más numeroso abarca a 154 de las 159 cooperativas estudiadas, con lo que podemos decir que, prácticamente, existe un único patrón de comportamiento de la participación de los socios en las cooperativas, caracterizado por una escasa participación/implicación del socio en la gestión. Así la asistencia a las asambleas ordinarias es baja (entre el 10 y el 25 por 100 de los socios), la participación de los socios en las asambleas es casi nula, el interés de los socios por la gestión de la empresa y la petición de información por parte de los socios son escasas (en los tres últimos casos participan menos del 10 por 100 de los socios) y el interés de más del 90 por 100 de los socios porque la liquidación de su cosecha sea máxima. Por otra parte, se han detectado otros dos grupos de cooperativas en las que la participación/implicación del socio con la gestión es algo superior, aunque son de muy reducido tamaño.

Finalmente, la literatura en materia cooperativa indica que la falta de participación del socio en la gestión puede estar relacionada con el aumento del número de socios, y con el tamaño de la cooperativa que suele ir acompañado de una mayor jerarquización de sus estructuras que, con frecuencia, desembocan en formas más autoritarias de gestión. Sin embargo, nuestros resultados muestran que la configuración de grupos obtenida es independiente de factores como el número de socios en la cooperativa, el volumen de actividad, y la duración del tiempo de mandato del presidente.

4.2. Los consejos rectores

En el presente apartado centramos el estudio en las personas que ocupan el puesto de mayor influencia en la cooperativa, "el presidente". Una caracterización de los presidentes puede indicarnos si las personas que detentan el poder en las cooperativas son propulsoras del progreso, o si, por el contrario, constituyen un freno al desarrollo empresarial.

Edad de los presidentes

Conocer la edad de los presidentes nos pareció interesante. No es nuestra intención relacionar taxativamente una elevada edad del presidente con una inadecuada gestión de la cooperativa. Pero si queremos resaltar la existencia de una mayor hostilidad, en personas de avanzada edad, a la hora de afrontar cambios. Otras investigaciones que se han orientado en este sentido son Desclaude y Tondut, (1979), Batte *et al.*, (1990), García, (1993), MAPA, (1995) y Arcas y Munuera, (1998).

Cuadro 4. Edad de los presidentes de las cooperativas olivereras

Nº de años por intervalos	Nº de presidentes	%	% Acumulados
Entre 30 - 39 años	13	8,2	8,2
Entre 40 - 49 años	35	22,2	30,4
Entre 50 - 59 años	40	25,3	55,7
Entre 60 - 69 años	48	30,4	86,1
Entre 70 - 79 años	21	13,3	99,4
Más de 80 años	1	0,6	100,0
Total	158	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia. Mozas (1999).

La edad media de los presidentes de las almazaras cooperativas jiennenses se acerca a 56 años.

Profesión de los presidentes de la cooperativa

El conocimiento de la dedicación de los presidentes nos dará una idea de si se dedican plenamente a la cooperativa o si bien, el puesto que ocupan en la cooperativa, es una carga adicional en su trabajo cotidiano. El cuadro 5 recoge las ocupaciones de los presidentes de las cooperativas. Casi el 90 por 100 de los presidentes no dedican su tiempo plenamente a la cooperativa. Este hecho ofrece ventajas, puesto que pueden aplicar esos conocimientos a la empresa, pero disponen de poco tiempo para dedicarse a la cooperativa y no debemos olvidar que han elegido estructuras monistas.

Cuadro 5. Profesión de los presidentes de las cooperativas olivareras

Profesión	Nº presidentes	%
Jubilado	21	13,3
Profesor	8	5,0
Abogado	3	1,9
Albañil	3	1,9
Agricultor	56	35,5
Empleado banca	13	8,2
Empresario	10	6,3
Farmacéutico	2	1,3
Ingeniero técnico industrial	3	1,9
Militar	4	2,5
Agente comercial	4	2,5
Transportista	2	1,3
Otros	29	18,4
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia. Mozas (1999).

Formación de los presidentes de las cooperativas

Un análisis del nivel de formación de los socios que representan a la cooperativa nos puede ofrecer una idea clara sobre lo adecuado de las decisiones que se toman en estas estructuras. El nivel de estudios de los presidentes aparece reflejado en el cuadro 6.

Cuadro 6. Nivel de estudios de los presidentes de las cooperativas

Tipos de estudios	Nº presidentes	%
Sin estudios	71	44,7
Estudios primarios	22	13,8
Estudios medios	32	20,1
Titulación universitaria	31	19,5
Ns/Nc	3	1,9
Total	159	100,0

Fuente: Elaboración propia. Mozas (1999).

En general, al menos el 78,6 por 100 de los presidentes de las cooperativas no posee el nivel de formación mínima que sería conveniente para la adopción del papel y de las responsabilidades que conlleva el cargo. Quizás, ésta sería otra explicación al inmovilismo del sector; la inseguridad que ofrece una falta de formación, sobre todo en conocimientos empresariales, se traduce en una escasa visión de las repercusiones que tendrían las decisiones que se toman en los consejos rectores. La importancia de la mayor formación en el sector cooperativo la han puesto de manifiesto muchos investigadores, entre los que citamos a Carazo (1985), Aznar (1986), Juliá (1986), Aranzadi (1989), Peris (1990), Navas (1991) y Pereira, (1993). En Rodríguez y Mozas (2003) puede verse un amplio análisis de la formación en este tipo de cooperativas.

Duración del tiempo de mandato del presidente

Existe casi un 70 por 100 de presidentes que llevan más de 4 años en el puesto, lo que refleja una tendencia a la permanencia en puestos de responsabilidad (ver cuadro 7). Este hecho resultaría beneficioso para la sociedad cooperativa. Sin embargo, la estructura monista exige en los presidentes un perfil de directivo profesionalizado que no poseen y del que no se puede beneficiar la cooperativa.

Cuadro 7. Número de años que llevan en sus cargos los presidentes de las almazaras cooperativas

Años	Nº presidentes	%
Entre 1 - 4 años	50	31,8
Entre 5 - 8 años	46	29,3
Entre 9 - 12 años	16	10,2
Entre 13 - 16 años	16	10,2
Entre 17 - 20 años	11	7,0
Entre 21 - 24 años	3	1,9
Entre 25 - 28 años	2	1,3
Entre 29 - 32 años	11	7,0
Más de 32 años	2	1,3
Total	157	100,0

Fuente: Elaboración propia. Mozas (1999).

Postura del consejo rector hacia la delegación del poder

Quisimos conocer el papel que, en un futuro próximo, les tenían reservado los miembros del consejo rector a los profesionales no socios. Así, preguntamos la visión que los consejos rectores tenían del trabajo y el poder de decisión que los profesionales no socios debían poseer en la sociedad coo-

perativa. Los resultados aparecen en el cuadro 8 y se puede observar la fuerte tendencia del consejo rector a no delegar el poder³.

Cuadro 8. ¿Qué poder le delegaría al gerente en la cooperativa?

Grado de delegación del poder	Nº de cooperativas	% de cooperativas
Poder sólo para realizar labores administrativas	139	87,4
Poder sobre la mayor parte de las actividades pero supervisado estrechamente	9	5,7
Pleno poder de decisión	9	5,7
Ns/Nc	2	1,2
Total cooperativas	159	100,0

Fuente: Elaboración propia. Mozas (1999).

5.- Los directivos profesionales

Analizamos ahora el papel de los profesionales no socios. Este estudio lo comenzaremos con un recuento de las cooperativas que contratan o no a empleados de este tipo (cuadro 9).

Cuadro 9. Sociedades cooperativas que cuentan con Personal no socio en labores de gestión

Nº de personas que contratan las cooperativas para las oficinas	Permanentes		Temporales	
	Nº cooperativas	%	Nº cooperativas	%
No poseen empleados	36	22,6	133	83,6
Un empleado	101	63,5	23	14,5
Dos empleados	20	12,6	3	1,9
Tres empleados	2	1,3	0	0,0
Total	159	100,0	159	100,0

Fuente: Elaboración propia.

3.- Se ha realizado un análisis de correlación para saber si los presidentes grandes y muy grandes agricultores son los que fundamentalmente impiden la delegación de poder y si la formación del presidente interviene en la delegación de poder. Los resultados muestran independencia entre las variables.

De la observación del cuadro, se desprende que un 22,6 por 100 de las cooperativas no cuenta en su estructura con personas que desempeñen las labores propias de gestión: externalizan esta actividad. En algo más del 63 por 100 de las cooperativas, la presencia de una persona al frente de las labores administrativas es la nota característica. Hoogueld y Jurjus (1990), en su estudio para Jaén, eleva ese porcentaje al 77,4 por 100.

La explicación que encontramos ante la falta de personal de oficina en las sociedades cooperativas es que los profesionales no son valorados como necesarios por los socios. Según Aragonés (1987), hay otras causas que frenan la entrada de los profesionales en las cooperativas y son la relativa mala imagen que tiene el cooperativismo; las resistencias ideológicas o filosóficas que manifiestan algunos de ellos; la oferta salarial inferior y el ser sometidos a una evaluación subjetiva de sus cometidos, causas a las que desde aquí añadimos una inseguridad manifiesta ante posibles cambios en los consejos rectores y ser el blanco de comentarios que descalifican su actuación (Mozas 1999). Sin embargo, son muchos los investigadores del mundo cooperativo que abogan por la incorporación de gerentes/directivos profesionales al frente de las cooperativas (Vara, 1985; Guillén, 1988; Chacón, 1990 y Pereira, 1993), a los que nos unimos.

Los 156 trabajadores encontrados en puestos de oficina se reparten entre las 123 cooperativas que poseen personal de este tipo. Lo normal es que aparezca sólo un administrativo o auxiliar por cooperativa. En las cooperativas más grandes se ha detectado que trabajan como máximo 3 personas en las oficinas: un gerente o jefe de administración y dos personas más que pueden ser administrativos y/o auxiliares u oficiales (cuadro 10).

Cuadro 10. Tipología de puestos y número total de empleados encontrados en las oficinas de las cooperativas oleícolas

Tipología de los puestos	Nº de empleados que desempeñan el puesto	% de empleados que desempeñan el puesto
Gerente	7	4,5
Jefe de Administración	20	12,8
Administrativo	68	43,6
Auxiliar Administrativo	41	26,3
Oficial	20	12,8
Totales	156	100,0

Fuente: Elaboración propia. Mozas (1999).

Haciendo referencia expresa a la información obtenida en la encuesta hemos de decir que la figura del gerente apenas aparece en las almazaras cooperativas jiennenses, ya que sólo el 4,5 por 100 de las sociedades disponen de gerente. Esta cifra queda muy lejos de las aportadas por el libro blanco de la economía social que ofrece un porcentaje que llega al 44,9 por 100 de media para el conjunto del sector agrario (Barea y Monzón, 1992).

Dentro de la tipología de puestos analizados también aparece la figura del jefe de administración. Sólo 20 cooperativas disponen de jefe de administración. Por el contrario, las categorías de puestos de oficina que predominan en el sector oleícola son, con diferencia, las de administrativo, auxiliar administrativo y oficial. Del total de trabajadores, el 82,7 por 100 corresponde a una de las tres categorías señaladas y del total de cooperativas, más del 81 por 100 cuenta con alguno de estos puestos.

Nivel de cualificación profesional del personal de oficina

Para conocer de forma más objetiva la formación de los empleados de oficina, se les preguntó a los presidentes sobre el nivel de estudios de los empleados contratados para labores de oficina; información que recogemos en el cuadro 11. De la información contenida en el cuadro 11, dos cuestiones llaman poderosamente la atención. La primera de ellas es la existencia al frente de las oficinas de personas sin estudios, que suponen el 3,2 por 100 del total de trabajadores. La segunda es el desconocimiento, por parte de los responsables de las cooperativas, de los estudios que poseen más del 17 por 100 de sus empleados. Se detecta una escasa formación entre los profesionales no socios que ocupan puestos de oficina. Finalmente, la formación específica es nula o muy escasa.

Cuadro 11. Formación de los empleados de “oficina” por puestos desempeñados

Tipo de formación	Nº Gerentes	Nº Jefes de Administración	Nº Adminis- trativos	Nº Auxiliares Administrativos	Nº Oficiales
Sin estudios	0	0	2	3	0
Estudios primarios	0	1	1	2	1
Estudios medios	4	13	36	18	8
Estudios universitarios	3	3	22	7	5
No conoce la formación de sus empleados	0	3	7	11	6
Total empleados	7	20	68	41	20

Fuente: Mozas (1999).

La formación especializada de los empleados no es muy tenida en cuenta por los responsables de las cooperativas a la hora de situarlos en puestos de responsabilidad. Sólo el 9 por 100 del personal lo podemos calificar como preparado para gestionar una empresa y poder asesorar en las labo-

res de gestión. Además, esa insuficiencia formativa es percibida y conocida por los presidentes. En nuestra opinión, éste es uno de los obstáculos que impiden el desarrollo de estas sociedades. El consejo rector, en su afán por detentar el poder, ha ido introduciendo en las oficinas a lo largo de los años personas que llevan a cabo labores puramente administrativas y que son de su "confianza"⁴.

6.- Conclusiones

El objetivo del presente trabajo es mostrar cómo los problemas organizativos y de gestión democrática en las cooperativas, constituyen un grave freno en el desarrollo empresarial.

Respecto a los socios demostramos que la gran mayoría de ellos no participan y no se implican en la gestión. Además, ven a la cooperativa como una empresa que les presta un servicio, más que una empresa de la que son copropietarios. En los miembros del consejo rector descansa el poder de decisión en la cooperativa, aunque influenciado por el ánimo de los socios de no aprobar aquello que pueda acarrear riesgos. Por otra parte, los presidentes de las cooperativas olivíferas jiennenses se caracterizan fundamentalmente por ser personas de avanzada edad, con más de una profesión, dedican poco tiempo a la gestión, con escasa formación y llevan más de 4 años en el puesto. Además, no quieren perder el poder de decisión, por lo que son reacios a contratar a profesionales no socios. Las implicaciones de estas limitaciones se traducen en una gestión de escasa calidad por parte del consejo rector, y en una falta de delegación del poder hacia la estructura profesionalizada.

Por otra parte, se analizan los profesionales no socios. La escasa presencia de profesionales al frente de la cooperativa provoca que los actuales trabajadores de las oficinas no puedan llevar a cabo el desarrollo que tanto necesita el sector.

Por tanto, vista la forma en que se estructuran y gobiernan estas almazaras cooperativas, concluimos indicando que éstas no están preparadas y que difícilmente podrán desarrollarse, por sí solas, en el competitivo mundo en el que se mueven. Si se quiere establecer un desarrollo permanente del cooperativismo oleícola, primero hay que intentar cambiar aquellos aspectos que dificultan de manera importante dicho desarrollo. La forma en que se estructuran y gobiernan estas empresas es, a nuestro juicio, el obstáculo mayor que habría que salvar, para que el cooperativismo olivarero empezase a recorrer un camino de progreso, innovación y desarrollo que debió emprender hace años.

4.- En estudios anteriores (Mozas, Poza y Vallejo, 1997) mostramos que los criterios de selección del personal que se utilizaban a la hora de la contratación eran los que llamábamos criterios sociales: "socio o familiar de socio", "persona conocida", "persona de confianza". Los criterios de eficiencia: experiencia, formación, competencias personales, etc., casi nunca eran tenidos en cuenta.

Bibliografía

- AGENCIA PARA EL ACEITE DE OLIVA. Almazaras autorizadas para la obtención de ayudas a la producción, campaña 1999-2000. <http://www.mapya.es/aa/Tabla9900.htm>, consultada en marzo de 2003.
- ARAGONÉS SIGNES, J. *Cooperativismo, participación y poder*, Centro de Educación Cooperativa, Valencia, 1987.
- ARANZADI, D. Actualidad de los valores de la formación en el cooperativismo, *Anuario de Estudios Cooperativos*, 1989, pp. 167-182.
- ARCAS LARIO, N. y MUNUERA ALEMÁN, J. M. El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria. *Distribución y Consumo*, 1998, octubre-noviembre, pp. 55-71.
- AZNAR ENGUIDANOS, A. La información, formación y participación en el seno de las cooperativas y SAT, *Revista de Estudios Agrosociales*, 1986, nº 135, abril-junio, pp. 55-74.
- BAREA TEJEIRO, J. y MONZON CAMPOS J. L. (Directores). *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.
- BATTLE, M. T.; JONES, E. y SCHNITKEY, D. G. Computerese by Ohio comercial farmers. *American Journal of Agricultural Economics*, 1990, november.
- BEL DURAN, P. *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*, CIRIEC-España, Valencia, 1997.
- BRIGANTI, W. La crisis de la cooperación, *CIRIEC-España*, 1991, nº 10, mayo, 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, *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*, 1994, nº 60, pp. 167-174.
- BUENDIA MARTINEZ, I. La participación democrática ¿un valor en extinción en las sociedades cooperativas?, *CIRIEC-España*, 2000, nº 34, abril, pp. 7-21.
- CABALLER MELLADO, V. *Gestión y contabilidad de las cooperativas agrarias*, Mundi Prensa, Tercera Edición, 1983, Madrid, (1985, versión manejada).
- CARAZO GARCIA-OLALLA, L. La formación como base del desarrollo cooperativo, *El Campo*, 1985, nº 97, pp. 11-14.

- CHACON, J. L. ¿Por qué fracasan las cooperativas?, *Agricultura y Cooperación*, 1990, nº 79, abril, pp. 35 y 36.
- DAVIS, P. *Managing the cooperative difference. A survey of application of modern management practices in the cooperative context*. International Labour Office, Geneva, 1999.
- DESCLAUDE, G. y TONDUT, J. *La empresa agraria y su gestión*. Mundiprensa, Madrid, 1979.
- DOMINGO SANZ, J. y LOMA-OSSORIO, E. *Las almazaras cooperativas en Andalucía*, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén, Jaén, 1991.
- GARCÍA BARTOLOMÉ, J. El final del campesinado. *El Boletín*, 1993, nº 5, pp. 31-37.
- 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 REVESCO*, 1994, nº 60, diciembre, pp. 61-75.
- GUILLÉN ROMAN, M. Á. *Aspectos sociales de las cooperativas*, Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, Servicio de Extensión Agraria, Madrid, 1988.
- HOOGUELD, A. y JURJUS, A. *Olive oil in Spain: Strategies and prospects*, Institute for Social and Behavioral Sciences, Nijmegen, Holanda, 1990.
- INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCÍA (IFA). *Industria del aceite de oliva. Programa Operativo del Sur y Este de Jaén y Norte de Granada 1991-1993*. IFA-Junta de Andalucía-Fondo Social Europeo de Desarrollo Regional, Sevilla, 1992.
- JULIA IGUAL, J. F. La formación en el cooperativismo agrario: el modelo francés. *Agricultura y Cooperación*, 1986, enero, nº 32, p. 12.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (a). Balance agrario 2002, <http://www.cap.junta-andalucia.es/agriculturay-pesca/agraria/descarga/balanceagra1002.pdf>, consultada en marzo de 2003.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (b). Macromagnitudes agrarias de Andalucía 2002. <http://www.cap.junta-andalucia.es/agriculturaypesca/publico/> consultada en marzo de 2003.
- LEES, M. *Corporate governance in co-operatives. The European experiences*, <http://publish1.co-op.co.uk/Publications/Horizons/issue.7/governance.html>. 1997.
- LOPEZ ONTIVEROS, A. *Las cooperativas olivereras andaluzas. Una realidad problemática*, Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, Córdoba, 1982.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (MAPA). El relevo generacional. *El Boletín*, 1995, nº 21.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*, Valencia: CIRIEC España, 1996.
- MOZAS MORAL, A.; POZA PÉREZ de la, J. y VALLEJO MARTOS, M. C. La gestión de recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico, *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*, 1997, Nº 63, pp. 93-119.

- 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*, 2000, nº 34, abril, pp. 23-50.
- NAVAS VEGA, D. Rol de la formación en el desarrollo de la empresa cooperativa. *CIRIEC-España*, 1991, nº 10, pp. 91-103.
- PARNELL, E. *Reinventing the co-operative*, Oxford, Plunkett Foundation for Cooperative Studies, G. B. 1995.
- PEREIRA, L. El desarrollo organizativo en las cooperativas agrícolas. *Agricultura y Cooperación*, 1993, nº 119, pp. 27-28.
- PERIS, J. R. La participación en la cooperativa: un baremo de la formación del socio, *Agricultura y Cooperación*, 1990, nº 76, enero, pp. 9-10.
- PINO ARTACHO, J. Del. 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.
- PUNJ, G. and STEWART, D. Cluster Analysis in Marketing Research: Review and suggestions for Application, *Journal of Management Research*, 1983, nº 20, may, pp. 134-148.
- RODRIGUEZ RODRIGUEZ J. y MOZAS MORAL, A. (2003). Educational level and training of human resources in Farm cooperatives in the knowledge-based society: an empirical study, *Journal of Rural Cooperation*, nº 2, vol. 31, pp. 145-165.
- SALINAS RAMOS, F. J. *La cooperativa agraria*, Ediciones CEAC, Barcelona, 1987.
- THORNLEY, J. *Worker cooperatives: jobs and dreams*, Heinemann Educational Books, London, 1981.
- TORRES RUIZ, F. J. SENISE BARRIO, O.; MOZAS MORAL, A.; PARRAS ROSA, M. y MURGADO ARMENTEROS E. M^a. *La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: la situación de las cooperativas*. UNICAJA, Málaga, 2000.
- VARA MIRANDA, M^a J. La empresa cooperativa y su equilibrio económico y social. *REVESCO*, 1985, nº 53, pp. 69-78.
- VARGAS SANCHEZ, A. El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva, *CERES Cuadernos de Estudios Socioeconómicos de Huelva*, 2001, nº 6, 1^{er} Trimestre, pp. 6-43.
- VICENT CHULIÁ, F. Mercado, principios cooperativos y reforma de la legislación cooperativa (estudio introductorio y de síntesis), *CIRIEC-España*, 1998, nº 29, pp. 7-33.

Anexo 1: Ficha técnica del estudio empírico

<p><u>POBLACION</u> Unidades de muestreo: Población total: Elementos de muestreo:</p> <p>Alcance: Tiempo:</p>	<p>Sociedades Cooperativas Oleícolas. 184 Sociedades. Presidentes de Cooperativas o aquellas personas a las que nos dirigía el anterior, (Miembros del Consejo Rector o Responsables de la Oficina). Provincia de Jaén. 1 de abril de 1996 al 17 de octubre de 1996.</p>
<p><u>MUESTREO</u> Tipo: Tamaño muestral: Encuestas válidas: Error muestral aproximado:</p>	<p>Aleatorio Simple. 162 Encuestas. 159 Encuestas. 2,94 por 100, para $p = q = 0,5$ y un nivel de confianza del 95,5 por 100 y factor de corrección.</p>

Anexo 2: Cuestionario estructurado dirigido a cooperativas de primer grado

1.- En las cooperativas: (Señale con una X el porcentaje aproximado).

• % de socios que acuden a las asambleas ordinarias.

Ninguno menos del 10% del 10-25% del 25-50% del 50-75% del 75-90% más del 90%

• % de socios que acuden a las asambleas extraordinarias.

Ninguno menos del 10% del 10-25% del 25-50% del 50-75% del 75-90% más del 90%

• % de socios que participan activamente en las asambleas.

Ninguno menos del 10% del 10-25% del 25-50% del 50-75% del 75-90% más del 90%

• % de socios que sólo les interesa la máxima liquidación de su cosecha.

Ninguno menos del 10% del 10-25% del 25-50% del 50-75% del 75-90% más del 90%

• % de socios que solicitan información sobre la marcha de la cooperativa.

Ninguno menos del 10% del 10-25% del 25-50% del 50-75% del 75-90% más del 90%

• % de socios que se interesan por la gestión de la cooperativa.

Ninguno menos del 10% del 10-25% del 25-50% del 50-75% del 75-90% más del 90%

2.- Si contratasen a un gerente ¿qué poder le delegarían en la cooperativa?

- Poder sólo para realizar actividades como contabilidad, impuestos, seguros sociales, etc.
- Poder sobre la mayoría de las actividades de la cooperativa, pero con la supervisión estrecha y el consentimiento del consejo rector.
- Pleno poder de acción en la cooperativa.
- Ns/Nc

3.- ¿Realizan ustedes actividades de formación en su cooperativa?

- Sí
- No

4.- ¿Quién financia la formación?

- La cooperativa reserva fondos para este fin.
- Las federaciones.
- Los propios interesados.
- INEM.
- FORCEN.
- Cooperativa de segundo grado.
- Consejería de Agricultura Junta de Andalucía
- Otros _____

5.- ¿A quién beneficia los cursos de formación?

- Socios
- Directivos
- Empleados
- Miembros del consejo rector
- Otros

6.- Las materias de estudio han sido

7.- Empleados de la cooperativa.

	Nº de empleados que trabajan todo el año	Nº de empleados temporales
En oficinas		
En fábrica		

8.- ¿Cobra por su puesto de presidente?

- Sí ¿a cuánto asciende su salario mensual? _____
- No

9.- Edad del presidente de la cooperativa. _____

10.- ¿Cuántos años lleva en el cargo de presidente? _____

11.- Profesión _____

12.- Nivel de estudios

- Sin estudios.
- EGB o estudios primarios.
- BUP/COU o antiguo bachiller.
- Formación profesional.
- Titulación universitaria. Diplomado en _____
- Titulación universitaria. Licenciado en _____

13.- Posición de los empleados, formación y número de empleados por puesto.

Lugar de trabajo	Categorías de puestos de mayor a menor importancia	Nº de empleados por puesto	Nivel de Formación Titulaciones y cursos
oficina	Gerente Jefe de administración Administrativo Auxiliar administrativo Oficial		