



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 55, agosto 2006, pp. 253-288**

# **La función directiva en las cooperativas agrarias. Estudio empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica**

**Antonio Manuel Ciruela Lorenzo**

Universidad de Málaga

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN: 0213-8093. © 2006 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# La función directiva en las cooperativas agrarias. Estudio empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica

Antonio Manuel Ciruela Lorenzo  
Universidad de Málaga

## RESUMEN

*Las características, valores y principios presentes en las sociedades cooperativas les brindan en teoría una magnífica oportunidad para su desarrollo empresarial y social, sin embargo, en la práctica encontramos situaciones que frenan su capacidad, entre las que destacamos la falta de implicación del socio o las carencias profesionales en su gestión.*

*Este trabajo se centra en la figura directiva presente en las cooperativas agrarias cafetaleras de Costa Rica, analizando sus características y defendiendo la existencia y profesionalidad de la misma como un requisito esencial para afrontar los condicionantes internos y externos que caracterizan la actividad y funcionamiento de este tipo de empresas, así como para conseguir el desarrollo efectivo de éstas.*

*Dicho análisis permite la obtención de lo que denominamos perfil ideal del director agrario cooperativo, compuesto por características profesionales y personales, así como formas de actuación, que persiguen principalmente hacer compatibles los criterios y fines económicos con los sociales y humanos en el desarrollo de su actividad.*

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativa agraria, objetivos futuros, figura directiva, perfil ideal, Costa Rica.

**CLAVES ECONLIT:** P130, J540, M100, Q100.

## La fonction directive dans les coopératives agricoles. Etude empirique dans les sociétés coopératives de café du Costa Rica

**RÉSUMÉ:** Les caractéristiques, valeurs et principes présents dans les sociétés coopératives leur offrent en théorie une excellente opportunité pour leur développement professionnel et social, néanmoins, dans la pratique, nous trouvons des situations qui freinent leur capacité, parmi lesquelles on souligne le manque d'implication des membres ou des lacunes professionnelles dans leur gestion.

Ce travail se concentre sur la figure directive présente dans les coopératives agricoles de café du Costa Rica, en analysant leurs caractéristiques et en défendant l'existence et le professionnalisme de cette dernière, une exigence essentielle pour faire face aux conditions internes et externes qui caractérisent l'activité et le fonctionnement de ce type d'entreprises, ainsi que pour parvenir à leur développement efficace.

Ladite analyse permet l'obtention de ce que l'on appelle le profil idéal du directeur agricole coopératif, doté de caractéristiques professionnelles et personnelles, mais aussi de formes d'action, qui visent principalement à rendre compatibles les critères et fins économiques avec les critères sociaux et humains dans le développement de leur activité.

**MOTS CLÉ:** Coopérative agricole, objectifs futurs, figure directive, profil idéal, Costa Rica

## The managing role of agricultural cooperatives. Empirical study of coffee-growing cooperatives in Costa Rica

**ABSTRACT:** In theory, the characteristics, values and principles of cooperative enterprises give them great potential in terms of their business and social development. However, in practice we actually find situations that stand in the way of their possibilities; for example, lack of involvement on the part of their members, or professional shortcomings in the running of cooperatives.

This article focuses on the management role of coffee-growing agricultural cooperatives in Costa Rica, analysing their characteristics and defending the existence and professionalism of this management role as an essential requirement in dealing with the internal and external factors that essentially characterise the activity and running of this type of company, and in achieving the successful development of these companies.

This analysis helps us to establish what we call an ideal profile of the cooperative agricultural manager, consisting of professional and personal features and forms of behaviour. The primary objective of this is to bring the economic criteria and purposes into line with the social and human criteria involved in the cooperative's activity.

**KEY WORDS:** Agricultural cooperative, future objectives, management role, ideal profile, Costa Rica

## 1.- Elemento humano en la sociedad cooperativa

Es evidente que el elemento humano es un factor clave en el desarrollo empresarial actual, y así lo han afirmado diversos estudios como, por ejemplo, el realizado por Peters y Waterman (1984) en el que se establece que las empresas excelentes son aquellas capaces de adaptarse fácilmente a los cambios del entorno, encontrando en las mismas atributos como flexibilidad organizativa, adhocracia, sensibilidad y preocupación por el elemento humano, fomento de la iniciativa y participación del personal, cadena de mando flexible, abundancia de incentivos no económicos y existencia de ideas y valores compartidos.

Características que, en mayor o menor medida, vuelven a repetirse en palabras de otros autores más recientes al considerar como factores de éxito empresarial, entre otros, los siguientes (Aranzadi, 1992, Vargas, 1995, Maestro, 1998, Ridderstrale y Klell, 2004): a) personas como lo más importante en la organización; b) actuaciones éticas y consecuentes; c) beneficio repercutido a los empleados; d) cultura empresarial compartida y fuertemente arraigada; e) estructuras y organigramas horizontales; f) comunicación clara y transparente; g) formación continua; h) trabajo en equipo; i) fomento de creatividad e innovación; j) sentido de pertenencia y compromiso de sus miembros.

Elementos que revelan al componente humano y a la forma de ser conducido hacia su efectiva implicación e integración como uno de los factores más importantes para la consecución de ventajas competitivas sostenibles. En este mismo sentido se pronuncia el profesor Vargas (1999), argumentando que la ventaja competitiva no está en las máquinas sino en las personas y en sus iniciativas, creatividad e innovación.

Pues bien, uno de los aspectos fundamentales por los que se caracterizan las sociedades cooperativas no es otro que la primacía otorgada al elemento humano en el desarrollo de su actividad, estableciéndose los objetivos y organización del trabajo en base a las necesidades y circunstancias de sus socios. Con esto queremos decir que muchas de las características de éxito que se acaban de enunciar están presentes en la propia naturaleza, filosofía y principios cooperativos (Ciruela, 2003); éstas empresas consideran al individuo como el centro de sus actividades, otorgándoles autonomía y fomentando una cultura basada en valores como la igualdad, la participación y la comunicación. Circunstancias por las que podemos establecer que teóricamente, y en relación a estos aspectos, parten de una mejor posición para el desarrollo de su actividad y la adaptación a los continuos cambios del entorno.

## 2.- El cooperativismo agrario. Circunstancias y nuevos horizontes

Las condiciones actuales en las que se desenvuelven las empresas en general, resumidas en la dinamicidad, la hostilidad y la complejidad (Diez et al, 2001), se ponen de manifiesto, para el caso de las empresas agrarias, en aspectos más concretos como (Bel, 1997, Fuentes, 1999, Vargas, 1999, Ferreiro, 2002, Cajamar, 2002): el seguimiento de los reglamentos, políticas y procedimientos emanados de la Unión Europea, la globalización y liberalismo económico que les impulsa a ser más eficientes, competitivas y especializadas, la mayor preocupación social por el medio ambiente y la seguridad alimenticia, la proliferación de grandes grupos multinacionales alimenticios, la terciarización de la economía y, consiguiente, pérdida de peso económico y político del sector primario y la restricción y paulatina desaparición de ayudas y subvenciones.

Ante estas circunstancias, y teniendo en cuenta el carácter normalmente subsidiario y el poco poder de negociación que presentan una buena parte de los productores agrarios, el desarrollo individual de esta actividad parece cuanto menos complicado, por lo que el cooperativismo se convierte en una de las mejores alternativas para afrontar la actividad agraria y alcanzar, mediante la unión de recursos y esfuerzos, la calidad y eficiencia exigidas por el mercado.

Sin embargo, en la práctica se observan circunstancias que frenan su capacidad de desarrollo, (Cruz, 1983, Azúa, 1985, Vargas, 1985, Thirkell, 1989, Aragonés, 1990, Herrera y Sanchis, 1993) las cuales van desde la mentalidad independiente y falta de actitud empresarial del productor agrario hasta la inquietud insuficiente por la educación y la formación, pasando por una escasa participación y actitud pasiva del socio, conflictos entre planteamientos puramente empresariales e intereses humanos y sociales, alto grado de endeudamiento, pequeña dimensión o falta de asunción y puesta en práctica de los valores y filosofía cooperativos.

De éstas podemos destacar la relacionada con la falta de implicación del socio y al respecto la profesora Mozas (1999) manifiesta que éste presenta una actitud pasiva y desinteresada, considerando a la cooperativa como una empresa que le presta un servicio y le procura un beneficio y no como algo de lo que son propietarios y responsables. Así es, la evidencia empírica indica que en muchos casos los agricultores no se implican en el funcionamiento de la cooperativa a la que pertenecen, destacando la escasa participación en la asambleas generales y el rechazo a asumir cargos en la gestión de las mismas (Caldentey, 2002).

De lo expuesto hasta el momento se puede establecer como las cooperativas agrarias, aunque teóricamente parten de una mejor posición, en la práctica para hacer frente de manera eficaz al futuro

que se les presenta y aprovechar sus oportunidades, deben actuar de diferente manera. Y en este sentido estamos de acuerdo con el profesor Vargas (2001) al establecer los siguientes horizontes u objetivos:

**1. Capacidad de respuesta ante las exigencias de calidad e innovación del mercado.** La saturación del mercado agroalimentario y las demandas del consumidor hacen necesario orientar la actividad hacia un mayor aprovechamiento del valor añadido y una mejor posición negociadora. Esta nueva orientación supone un esfuerzo dirigido hacia acciones como las siguientes (CCAIE, 2002c): a) mejora del conocimiento de la demanda, tanto primaria como final, produciendo y comercializando en base a ella; b) mejora de la transmisión de la realidad del mercado al productor agrario; c) creación de departamentos de calidad que orienten las actuaciones de los productores; d) concentración de la oferta y clasificación y tipificación de la producción; e) establecimiento de acuerdos con otras instituciones, etc.

**2. Fomento de un claro y marcado esquema de valores y objetivos sociales compartidos que den consistencia y fomenten la implicación y la unidad del grupo humano.** Es necesario evolucionar y cambiar el papel de meras suministradoras de inputs o concentradoras de oferta, hacia la prestación de un servicio global al socio. Servicio que podría comprender, entre otros, los siguientes aspectos (CCAIE, 2002b): a) asesoramiento y gestión financiera, contable, jurídica, fiscal y aseguradora; b) fomento de cauces y sistemas de comunicación bidireccionales eficaces; c) planificación y desarrollo de actividades formativas; d) actividades promotoras de los valores y principios cooperativos; e) desarrollo de actividades lúdico-sociales, etc.

En otras palabras el cooperativismo agrario debe actuar con la misma intensidad sobre sus dimensiones económica y social, debiendo ser una de las preocupaciones principales de sus administradores el conjugar eficientemente las prácticas y criterios económicos con los sociales y humanos en el desarrollo de la actividad. La sociedad cooperativa agraria solo podrá alcanzar sus propósitos sociales si como empresa sobrevive, y para ello ha de tener capacidad para adaptarse y competir en el mercado. Por otra parte, si sólo se centra en el componente económico olvidando el social, dejará de inspirarse en su verdadera naturaleza, convirtiéndose en la práctica en una empresa capitalista.

### 3.- La administración cooperativa

Enunciado una de los principales objetivos que deben alcanzar los administradores cooperativos surge la pregunta de cual será el "estado de salud" de los mismos, evidenciando, en muchas ocasiones, notables deficiencias al encontrar estructuras y sistemas de gestión poco adecuados a la realidad del grupo humano, a las finalidades de la empresa y a la coyuntura del entorno (Aragones, 1987). Idea que se pone también de manifiesto en palabras del profesor Caballer (1986) al señalar que los fracasos cooperativos agrarios se deben, en la mayor parte de los casos, a una falta de gestión y dirección racional y lógica. Estudios más recientes nos permiten observar como dicha realidad no ha cambiado significativamente; las profesoras Mozas (2000) y García (2002) coinciden en la necesidad de profesionalizar la gestión cooperativa, destacando el hecho de que los administradores no siempre cuentan con la capacidad y formación adecuadas para identificar las variables relevantes de la actividad, no preocupándose demasiado por la competitividad y presentando posturas conservadoras que de nada sirven ante la turbulencia e inestabilidad del entorno.

De manera más concreta, algunas de las características negativas que presenta la administración de muchas de estas empresas son las siguientes (Azúa, 1985, Aragones, 1990, Mozas, 1999b, García y Aranda, 2001): a) proceso de dirección complejo con multitud de órganos, mayor dificultad para asignar responsabilidades y una posición relativa de los socios (gestión, producción, financiación); b) actitudes negativas de los miembros hacia los sistemas de gestión y las estructuras capitalistas; c) falta de gestores profesionales; d) decisiones lentas y problemáticas que provocan una falta de flexibilidad y capacidad de adaptación; e) canal inadecuado de participación de los socios, llevado a cabo a través de la Asamblea, pero con una baja asistencia a las mismas f) dificultad para hacer prevalecer la autoridad y disciplina debido al igualitarismo propugnado, etc.

Esta situación ha de cambiar, ya que la mayoría de los problemas que presentan las sociedades cooperativas agrarias, así como la importante ventaja competitiva que sus características, filosofía y principios le otorgan, podrían ser neutralizados y aprovechada respectivamente, mediante la introducción de una administración eficaz que, conjugando fines y criterios económicos y sociales, consiga el desarrollo empresarial y active el esfuerzo, compromiso e implicación de sus miembros, lo cual se traduciría en un incremento de la productividad y la competitividad.

#### 3.1. La figura directiva cooperativa

La necesidad general de separar la propiedad y control en las organizaciones (Aguirre et al., 1992), ha supuesto la aparición de una dirección profesional al frente de un gran número de cooperativas agrarias, la cual desarrolla las funciones del tráfico o giro empresarial diario siguiendo las

directrices del Consejo Rector (Art. 64.2, Ley 2/99). De esta forma, de los órganos de gestión existentes en estas empresas vamos a erigir a la figura directiva como uno de los principales elementos a tener en cuenta y protagonista básico de ese necesario cambio, basándonos para ello en los siguientes razonamientos:

- Los resultados económicos de la cooperativa van a depender, en gran medida, de la profesionalidad, aptitud y esfuerzo de la persona al frente de esta función, ya que es en el día a día donde se ponen en práctica las ideas y estrategias previamente establecidas.
- La dirección es la puerta de entrada ideal para la necesaria dosis de profesionalidad y eficiencia en la gestión, y dado que en muchos casos el socio exige a la cooperativa los mejores resultados económicos, su existencia es de vital importancia.
- La alta discrecionalidad que pueden ostentar, en ocasiones mayor que en las empresas capitalistas, lo que hace muy importante su selección para evitar conductas partidistas contrarias a los intereses sociales.
- La figura directiva puede tener un contacto muy directo y estrecho con los socios y trabajadores, encontrándose en una muy buena posición para tratar de conseguir su implicación y compromiso.
- Existe una creciente presencia de socios cuasi-capitalistas en las bases cooperativas que pueden dar lugar a conflictos de intereses con los socios ordinarios, siendo la figura directiva la encargada de equilibrar sus intereses.
- Los miembros del Consejo Rector, en muchas ocasiones, no disponen de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, ni del tiempo suficiente para desempeñar eficazmente su labor, al no representar ésta su actividad principal.
- Existe en muchos Consejos Rectores una visión a corto plazo tendente a no valorar actividades a medio y largo, muchas veces imprescindibles para el correcto desarrollo de la cooperativa. Situación que la figura directiva puede contribuir a cambiar.
- En ocasiones los puestos del Consejo Rector son ocupados por las mismas personas durante mucho tiempo, lo cual puede provocar, si nadie lo controla, actuaciones partidistas prolongadas que pueden fomentar la desconfianza y desmotivación del socio.
- Los Consejos Rectores suelen estar compuestos por representantes de los grandes productores agrarios, en detrimento de la participación y confianza de los pequeños. Situación que debe ser compensada con una actividad objetiva y consecuente por parte de alguien ajeno a los intereses directos de la actividad.

Sin embargo el hecho de establecer la figura directiva como una de las claves esenciales para la mejora y desarrollo de las sociedades cooperativas, exige que la persona al frente de la misma cuente con una serie de características, cualidades y comportamientos, tanto personales como profesionales, que podemos agrupar en un determinado perfil, al que llegamos como conclusión en este trabajo. Y aunque algunas de estas cualidades son innatas, otras se pueden ir desarrollando y adquiriendo para la consecución de un espíritu empresarial dinámico acorde con el mercado actual y con la filosofía y valores cooperativos.

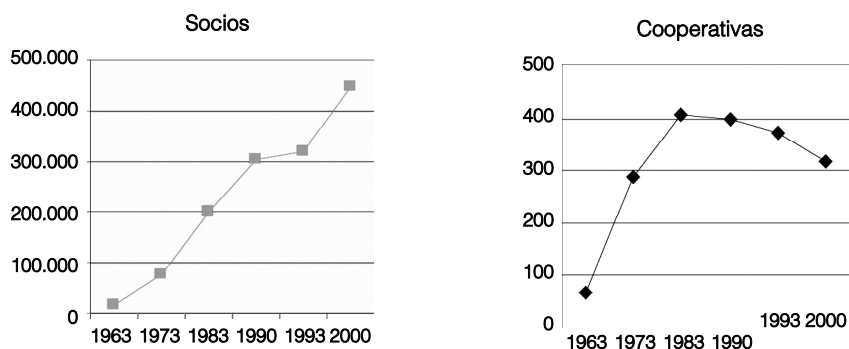


## 4.- El cooperativismo cafetalero en Costa Rica

Con la intención de establecer el contexto en el que se llevará a cabo la investigación empírica vamos a adentrarnos en el sector cafetalero costarricense.

El cooperativismo en general, y más concretamente el agrario, tiene para Costa Rica una relevancia social, económica y cultural de grandes dimensiones; desde la primera mitad de la década de los ochenta hasta el año 2000 se incrementó el número de socios en 245.752, lo que supone un 122%, mientras que el número de cooperativas, siguiendo las tendencias internacionales de integración, sufrió una disminución del 22%. Más concretamente, las personas asociadas a una cooperativa (446.127) representan el 27% de la población activa y el 12% de la total (CCC-CA, 2002 b). Magnitudes que sin duda manifiestan una verdadera influencia económica y social de este tipo de empresa.

Gráfico 1. Evolución número de socios y cooperativas 1963-2000



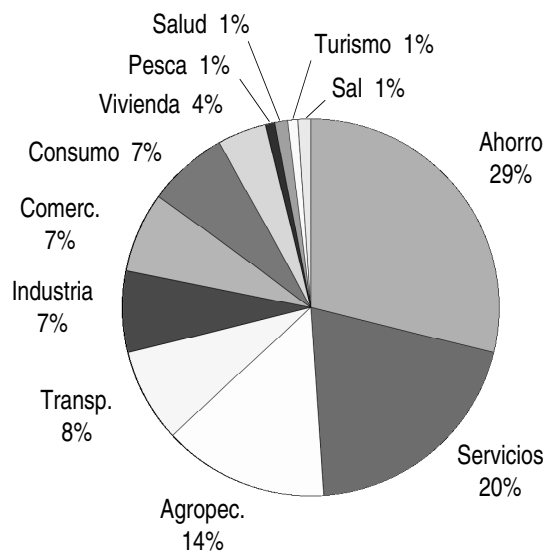
Fuente: CCC-CA, 2002.

En lo que se refiere al cooperativismo agrario, hay que tener en cuenta la morfología natural del país; de las 5.110.000 hectáreas de territorio, el 27,9% esta dedicado a la agricultura, el 19,3% a la ganadería, el 21,1% a pastos y cultivos permanentes, el 13,3% es forestal y el 18% de protección ambiental (SEPSA, 1998). Bajo esta situación es lógico pensar que la actividad agraria sea una de las que sigue absorbiendo una mayor proporción de población, existiendo una tendencia al alza de personas que dentro del ámbito rural pertenecen a alguna cooperativa (Observatorio del Desarrollo, 2005).

Importancia que puede ser aún mayor teniendo en cuenta que se ha producido una situación inversa a lo ocurrido en las últimas décadas, en el sentido de que existe una vuelta al entorno rural y sus actividades productivas, debido a la imposibilidad de las ciudades de absorber ni social ni laboralmente tal cantidad de personas (Huaylupo, 2003).

En cuanto a número de sociedades, y según los últimos datos disponibles (CCC-CA, 2002b), las cooperativas agropecuarias representan el 21,3% del total, con un 14.2 % para las agrícolas y un 7.1% para las que tienen como actividad principal la ganadería.

Gráfico 2. Cooperativas costarricenses por sectores productivos.



Fuente: CCC-CA, 2002.

Dentro de la actividad agraria, si hay un cultivo que destaca, éste es el café; el sector cafetalero se puede considerar como básico para el país en términos de su contribución económica, histórica y social, y a pesar de las crisis por las que ha pasado, la unión de esfuerzos de sus protagonistas ha permitido que siga siendo un producto de exportación básico que provee de ingresos a miles de pequeños y medianos productores y que sin duda presenta un fuerte arraigo en la identidad nacional de Costa Rica (CCC-CA, 2002).

Como datos que corroboren la importancia de la producción cafetalera en Costa Rica podemos destacar los siguientes para el año 2000 (CCC-CA, 2002):

- 12 % del valor de la producción agropecuaria
- 1,3 % PIB
- 4,7 % de las exportaciones totales
- Cuarto producto más exportado
- Empleo que representa el 7,87% de la fuerza de trabajo del país y un 22,9% del sector agropecuario
- Generación de 23.400 puestos de trabajo ocasional
- 73.707 entregadores de café
- 34.202 socios cooperativos

Sin embargo, y con esto justificamos en parte los cambios necesarios y la realización de este trabajo, estos datos suponen un retroceso considerable respecto a hace una década; por ejemplo en 1990 el sector representaba el 2 % del PIB (1,3 en 2000) y el 16,7 % de las exportaciones totales (4,7 % en 2000)

En definitiva, al igual que ocurre con el cooperativismo en general, existen una serie de circunstancias que obligan a reorientar la actividad de estas empresas hacia nuevas opciones productivas para sus socios. Problemas como los altos costes de producción, la tendencia a la baja de los precios, el crecimiento de los productos sustitutivos, la modernización tecnológica, etc., constituyen barreras que deben ser atendidas por estas empresas (INFOCOOP, 2002)

Y para ello consideramos básicos los aspectos que el propio Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2004) establece en su Plan Nacional de Desarrollo para el sector agropecuario en el periodo 2002-2006, entre los que destacan, entre otros, la reconversión productiva y el aumento de la competitividad, la generación de mayor valor añadido, el desarrollo comercial, el aprovechamiento racional de los recursos naturales y una mención especial al fortalecimiento de la capacidad gerencial de las organizaciones, aspecto éste último que tratamos de analizar en este trabajo y que justifica también el mismo.

En definitiva podemos establecer que el nivel de organización, la productividad agrícola, los cambios en el manejo del cultivo y de desechos, la existencia de una infraestructura de servicios, la experiencia, el personal cualificado y, por supuesto, su capacidad de gestión han de brindar al sector cafetalero nuevas posibilidades para definir una estrategia competitiva basada en el cooperativismo.

#### 4.1. La figura directiva en las cooperativas agrarias cafetaleras de Costa Rica

Una vez establecidos la importancia del sector cafetalero en Costa Rica, sus problemas y, por supuesto, la necesidad entre otros elementos de profesionalizar su gestión, vamos a poner de manifiesto las características y circunstancias que presenta la figura directiva en las cooperativas presentes en dicho sector, con el objetivo de conseguir su efectivo desarrollo.

El análisis engloba conjuntamente dos tipos de investigaciones como son la exploratoria y la descriptiva. La primera ha consistido en la búsqueda y análisis de información proveniente de miembros de instituciones relacionadas con el mundo cooperativo costarricense, como son FECOOPA (Federación de Cooperativas Agropecuarias), COOPRENA (Consortio Cooperativo Red Ecoturística Nacional), CCC-CA (Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América), CENECOOP (Centro de Estudios y Formación Cooperativa) e INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo). Información conseguida tanto de manera documental como a través de entrevistas personales, la cual ha servido de primera toma de contacto y familiarización con las circunstancias presentes en el cooperativismo costarricense actual, así como para plantear el ámbito y objetivos concretos del estudio. Por otra parte, para llevar a cabo la investigación descriptiva y tratar de verificar las hipótesis establecidas, se ha utilizado el método de encuesta y reuniones de grupo.

En ambos tipos de investigaciones, además del elemento estadístico y cuantitativo con el que pretendemos validar científicamente nuestro trabajo, hay que destacar la importancia otorgada a la metodología cualitativa, con la que tratamos de conocer la realidad desde el interior, desde el significado e interpretación que tiene para sus protagonistas, por lo que el contacto personal y directo con los sujetos entrevistados ha estado siempre presente.

Decir también, como antes se ha indicado, que además de los comentarios realizados sobre cada variable objeto de estudio, se han establecido a lo largo del trabajo una serie de hipótesis que han sido verificadas estadísticamente en la última parte del mismo.

##### 4.1.1. Sector Objeto de Estudio

En base a la información suministrada por personas directamente relacionadas con el movimiento cooperativo cafetalero, hemos establecido como población objeto de estudio las cooperativas agroindustriales cafetaleras de menor producción, ya que entendemos que son éstas las que podrían necesitar un mayor impulso y desarrollo, y en las que la función directiva presentaría una peor situación. De esta forma, del total de cooperativas cafetaleras activas existentes en la actualidad en Costa Rica (22)<sup>1</sup>, prescindimos de las cinco cuyos niveles de producción se encontraban muy por encima del resto ya que, como hemos indicado, incluirlas distorsionaría los resultados obtenidos.

1.- Datos facilitados por Instituto de Fomento Cooperativo de Costa Rica (INFOCOP).

De estas cooperativas hemos mantenido reuniones de grupo y entrevistas individuales con cada una de las personas que ocupan el cargo de director, así como con algunos socios de las mismas, obteniendo la siguiente ficha técnica:

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

UNIVERSO: Sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica
AMBITO: Costa Rica
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN / MUESTRA: 17 Cooperativas
ERROR MUESTRAL: + 0 %
NIVEL DE CONFIANZA: 95% Z = 1,96 alfa = 0,05 P = Q = 50%
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO: Exhaustivo
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO: Octubre - Diciembre 2.004

#### 4.1.2. Análisis de los Resultados

##### a) Características generales de las cooperativas objeto de estudio

Las características generales de las organizaciones estudiadas son muy homogéneas, lo que nos garantiza la fiabilidad y utilidad de los resultados obtenidos. De esta forma, el mayor porcentaje lo representan las cooperativas de menos de 1000 socios (82,35%), porcentaje que se comparte para la mayoría de las cooperativas con una cifra inferior a 30 trabajadores. Además el 70,58% ostenta una cifra de capital social inferior a los 100 millones de colones<sup>2</sup> y un 29,41% de las mismas presentan pérdidas como media en los últimos tres años.

Tabla 2. Número de socios

	Frecuencia	Porcentaje
Menos 1000	14	82,35
1000-2000	2	11,75
Mas 2000	1	5,9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Volumen de excedentes (Mill. ₡)

	Frecuencia	Porcentaje
Pérdidas	5	29,41
Menos 5	10	47,05
5-20	1	11,77
Mas 20	1	11,77

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se trata de cooperativas que han sido fundadas hace bastante tiempo (año medio de constitución fijado en 1969), lo que nos indica como, aunque no siempre con buenos resultados, han sabido mantenerse en el mercado. Sin embargo esta permanencia, en muchos casos, es debida a razones externas como el carácter subvencionado de la actividad o las ventajas fiscales otorgadas, y no a llevar a cabo una buena gestión y tratar de adaptarse satisfactoriamente a las condiciones del entorno. Lo que es cierto es que dicha permanencia les proporciona un conocimiento y una experiencia cruciales para afrontar la situación actual.

Todas las cooperativas analizadas se dedican a la actividad productora de café, sin embargo, la inmensa mayoría incorpora, como servicios adicionales a los socios, otras actividades entre las que predominan supermercados, gasolineras, abastecimientos de materias primas, ferreterías y en menor media servicios financieros y de asesoría.

Existe un grado de asociacionismo bastante importante, de manera que todas pertenecen a alguna unión, federación o confederación (COOCAFE, FEDECOOP, CONCAFE...), las cuales, entre otros servicios, facilitan el acceso a la formación y permiten una más eficiente comercialización de sus productos y servicios.

#### **b) Perfil personal y profesional de la figura directiva**

A continuación vamos a analizar de manera pormenorizada las características y circunstancias que presentan las personas al frente de la función directiva en las organizaciones analizadas:

**Género:** el 94,12 % de los directores es varón, encontrándonos, además, muy pocas mujeres en puestos del Consejo Rector y sí bastantes como asistentes o secretarías. La dificultad de la mujer para acceder a cargos de responsabilidad esta también presente en este tipo de empresas, sin embargo sus resultados académicos, su valentía y su actitud hacia el trabajo hacen muy conveniente su incorporación a puestos de responsabilidad.

**Edad:** la edad media de la persona al frente de la dirección es de 43 años, encontrándonos con un intervalo que abarca desde los 33 hasta los 66. Este no tiene que ser un factor que influya demasiado en la eficacia de dicha función, siempre y cuando la persona cuente con los requisitos formativos y actitudinales necesarios para una actividad que demanda modernización y un planteamiento más activo y arriesgado de cara al futuro.

De esta manera establecemos esta idea como la primera de las hipótesis que trataremos de validar estadísticamente en la segunda parte de este estudio:

**Hipótesis 1:** *La edad de la persona al frente de la dirección no influye de manera determinante en los resultados económicos o excedentes que puedan obtener las cooperativas.*

**Permanencia:** la permanencia media en el puesto es de 5,91 años, existiendo un máximo de 30. Como vemos dicha permanencia no es demasiado alta, observando una creciente movilidad en los últimos años debido, entre otras cosas, a la crisis general que sufre el sector que hace que algunos de los directores renuncien o sean cesados, tal y como indica el mínimo de la muestra fijado en apenas unos días en el cargo.

**Nivel Estudios:** el nivel de estudio más frecuente es el de Bachiller y Maestría con un 41,18 % (7) y un 29,41 % (5) de los casos respectivamente, seguido muy de cerca por la Licenciatura con un 23,53% (4). Con dichos resultados se puede establecer que en un 47,06 % de las cooperativas la persona al frente de su dirección no cuenta con formación universitaria de grado superior, y las que si lo tienen, en muchos casos, no esta relacionada con la Administración y Dirección de Empresas. Sin embargo, esta falta de formación académica inicial se ve suavizada por el hecho de que en un 70,59 % (12) de las empresas, los directores han recibido cursos formativos específicos relacionados con la actividad agraria, la cual resulta imprescindible para afrontar dicha función.

Tabla 4. Nivel de Estudios máximo realizados por el director

Estudios	Frecuencia	% s/ Total	Formación Agraria	
Primarios	1	5,88	SI	NO
Bachiller	7	41,18	12	5
Licenciatura	4	23,53	70,59 %	29,41%
Maestría	5	29,41		
Total	17	100%		

Fuente: Elaboración propia.

Sin duda la formación es una necesidad para cualquier empresa y quizás aun más para el caso agrario donde están presentes una serie de circunstancias que dificultan notablemente su administración. Aparentemente esto es algo que asumen las cooperativas analizadas a tenor de los resultados que muestran como el 64,71 % de los encuestados ha recibido algún tipo de formación en el último año, frente a un 35,29 % que, argumentando razones como la no necesidad, la oferta no adecuada o la carencia de tiempo, no la ha recibido.

Sin embargo es necesario señalar como la mayoría de estos cursos son promovidos por asociaciones de segundo grado o instituciones gubernamentales, las cuales crean modelos estándar que no siempre consiguen adaptarse a las necesidades y circunstancias concretas de cada cooperativa. Por tanto, la comunicación continua y fluida con estos organismos, tratando de hacerles llegar las verdaderas necesidades formativas existentes, así como la creación de planes específicos por parte de las propias cooperativas son dos aspectos muy importantes a considerar.

En base a estas ideas establecemos la segunda de las hipótesis:

**Hipótesis 2:** *El nivel de estudios inicial de las personas al frente de la dirección influye de manera determinante en el nivel de excedentes obtenidos por las cooperativas*

**Vinculación social:** la vinculación social del director con la cooperativa es alta, presentándose que en un 64,71 % de los casos (11) es socio de la misma. Situación que aparece en un 58,82% para los familiares directos. Esto puede ser consecuencia de la actitud un tanto negativa y cerrada que presentan los socios de este tipo de empresas, no dispuestos a dejar en manos de un “extraño” el futuro de su empresa e, indirectamente, el de parte de sus vidas.

Tabla 5. Vinculación social con la cooperativa

Socio	Si	No
Director	11 (64.71%)	6 (35,29%)
Familiar	10 (58,82%)	7 (41,18%)

Fuente: Elaboración propia.

Esta circunstancia presenta aspectos positivos y negativos; por un lado quizás pueda ofrecer más confianza al socio el hecho de que el director lo sea igualmente, sin embargo es posible provocar recelos si no existen la transparencia y objetividad suficientes en el desarrollo de su actividad, ya que se puede pensar en una actuación partidista lejos de intereses sociales.

Sin embargo no pensamos que sea relevante tener una vinculación con la cooperativa para ocupar estos puestos; un profesional capacitado y sin vinculación directa es una muy buena alternativa



para tomar las riendas efectivas de la empresa, siempre y cuando se le deleguen los poderes y capacidades suficientes para llevar a cabo su actividad de manera eficaz y sea capaz de conjugar la objetividad y la ética con criterios de tipo económico.

Trataremos de verificar esta reflexión a través de la tercera de las hipótesis:

**Hipótesis 3:** *No existe una relación clara ni evidente entre la vinculación social del director y el volumen de excedentes obtenido por la cooperativa*

**Ocupación anterior:** el 94,12% de los entrevistados ha trabajado anteriormente en una empresa cooperativa, de los que un 52,94% solo lo ha hecho en la que se encuentra actualmente, ocupando puestos de inferior categoría. Esto es positivo en el sentido de que son personas de gran experiencia en el cooperativismo en general y en el sector cafetalero en particular, las cuales han podido conocer los distintos puestos existentes en estas empresas, además de asumir los principios y valores cooperativos.

**Preferencia de empresa:** un 64,71% de los encuestados prefiere trabajar en una sociedad cooperativa, frente a un 23,53 % y un 11,76% que declararon su preferencia por la no cooperativa o su indiferencia respectivamente.

Entre las razones que se argumentan en la elección no cooperativa encontramos las relativas a una menor capacidad de acción por el estrecho control del Consejo Rector, el menor salario y la desconfianza por parte de los socios. Sin embargo, y a pesar de estas circunstancias, el sentimiento y la filosofía cooperativa, en muchas ocasiones, las compensa y es por lo que la mayor parte de los directores prefieren el trabajo cooperativo.

**Cualidades:** las tres cualidades consideradas más importantes a la hora de desempeñar sus tareas son, en primer lugar, la capacidad interpersonal y la honestidad, seleccionadas por el 70,59 % de los encuestados, seguida de la formación (58,82%) y, en tercer lugar, el liderazgo (52,94%). Sin duda las relaciones interpersonales son un aspecto clave ya que las características estructurales de las cooperativas y el múltiple papel que desempeñan los socios así lo exigen para conseguir su efectiva implicación.

Tabla 6. Cualidades principales del director

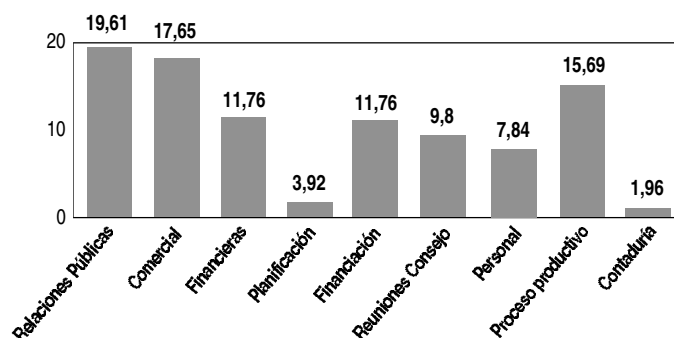
Cualidades	Frecuencia	% s/ Total	%s/Muestra
Capacidad Interpersonal	12	23,53	70,59
Toma de decisiones	4	7,85	23,53
Cultura y valores cooperativos	3	5,89	17,65
Honestidad	12	23,52	70,59
Ambición	1	1,97	5,88
Formación	10	19,60	58,82
Liderazgo	9	17,64	52,94
Total Muestra	51	100	300

Fuente: Elaboración propia.

Destacar por otra parte, la poca importancia otorgada a la asunción y conocimiento de la cultura y valores cooperativos (17,65%), lo cual puede ser consecuencia de la actuación empresarial y profesional que cada vez mas exige el mercado, sin embargo no se deben perder del todo sino tratar de compatibilizarlas, si no queremos dejar de ser y comportarnos como autenticas cooperativas.

**Actividades realizadas:** Las actividades que con mayor frecuencia realiza el director son, en primer lugar, las relaciones publicas con sujetos internos y externos a la empresa (58,82%), con un porcentaje algo inferior se encuentra la comercialización de los productos y servicios (52,94%), seguida del control del proceso productivo (47,06%) y en cuarto lugar la búsqueda de financiación y la operativa financiera (35,29%). Situación positiva ya que las tareas relacionadas con los socios son cruciales, y aunque el director se encarga del tráfico o giro diario, su labor debe ir más allá al ocupar una posición en la que puede desarrollar un papel muy importante en lo relacionado con la implicación e integración del socio con la actividad.

Gráfico 3. Actividades realizadas con mayor frecuencia



Fuente: Elaboración propia.

**Colaboración proceso productivo:** algo que suele ocurrir en el terreno cooperativo agrario es el hecho de que las personas que gestionan la cooperativa colaboran físicamente en el proceso productivo. Sin embargo, solo el 41,15% de los encuestados manifiesta hacerlo con mayor o menor frecuencia, frente a un 58,85% que realiza sólo las tareas propias de su cargo.

Esta colaboración nos parece muy importante, ya que es más fácil exigir esfuerzo, sacrificio y dedicación al socio dando una determinada imagen, y el hecho de que el director deje su puesto y se ocupe de tareas "no relativas" al mismo impregna las relaciones de un mayor grado de acercamiento y confianza, propios de la filosofía cooperativa.

Tabla 7. Colaboración en el proceso productivo

Colaboración	Frecuencia	% s/ Total
Siempre	1	5,90
A veces	6	35,25
Nunca	10	58,85
Total	17	100,0

Fuente: Elaboración propia.

**Motivación:** los tres factores que más motivan a los directores entrevistados son, en primer lugar, la finalidad y objetivos perseguidos por la cooperativa, mencionados por el 94,12 % (16) de los mismos, en segundo lugar el aprecio de los socios con el 70,59 % y a continuación el contenido del trabajo propiamente dicho (58,82%). Situación muy favorable ya que el cooperativismo es una filosofía, una forma de vida que se asume y que se pretende llevar a la práctica diaria, por lo que es lógico que factores como el dinero o el prestigio ocupen posiciones inferiores.

Tabla 8. Factores motivacionales

Actividades	Frecuencia	% s/ Total	%s/Muestra
Salario	4	7,84	23,53
Propio trabajo	10	19,61	58,82
Finalidad y objetivos	16	31,37	94,12
Formación Recibida	2	3,92	11,76
Prestigio profesional	7	13,73	41,18
Aprecio Socios	12	23,53	70,59
Total	51	100,00	300
Total Muestra			17

Fuente: Elaboración propia.

**Salario:** independientemente de lo expuesto en la pregunta anterior, la percepción que los directores tienen del salario que reciben en función del trabajo desempeñado es baja. Concretamente el grado de satisfacción, en una escala de 1 a 7, es de 3,64. Además, el 94,11 % de los encuestados piensa que recibiría mas salario por el mismo trabajo en una empresa no cooperativa. Si las cooperativas quieren competir con el resto de sociedades deben presentar características, al menos similares, en algunos de sus aspectos, entre los que se encuentra el salario percibido por sus dirigentes, siendo ésta una de las razones por las que los profesionales de la gestión son, a veces, reacios a incorporarse a la actividad cooperativa agraria, y los que lo hacen no asumen demasiadas responsabilidades. En este sentido se percibe un esfuerzo de algunas cooperativas para actualizar sus salarios a la situación actual del sector.

**Dirección efectiva:** según los propios encuestados, el porcentaje medio de la dirección efectiva que poseen es del 61,76%, con un máximo y mínimo de 95 % y 20% respectivamente, entendiéndose ésta como la capacidad real de toma de decisiones otorgada por el Consejo Rector.

Tabla 9. Porcentaje de dirección efectiva del director

Número de Casos	17
Máximo	95
Mínimo	20
Media aritmética	61,7647
Desviación estándar	19,9957

Fuente: Elaboración propia.

**Colaboración Dirección y Consejo Rector:** en términos generales parece que existe una buena relación y entendimiento entre el Consejo Rector y la Dirección (5,05 en una escala de 7), lo cual es fundamental por varias razones entre las que destacamos, por ejemplo, el hecho de que el Consejo establece las políticas y estrategias para que la dirección las ejecute, además, en muchas ocasiones, el primero no cuenta con la formación suficiente para la correcta gestión de la cooperativa y, en tercer lugar, porque sus miembros, al tratarse de socios que conviven y se relacionan con el resto, reciben gran cantidad de información de tipo informal que es conveniente sea transmitida al director para que actúe en consecuencia.

**Delimitación funciones Dirección y Consejo Rector:** a pesar de lo anterior no existe una total delimitación entre las funciones del Director y del Consejo Rector; los resultados señalan un grado de 3,41 de 7. Ocurre, en muchas ocasiones, que el Consejo mantiene una influencia tan grande que asume funciones propias de la dirección, lo cual acarrea serios problemas operativos. Sería conveniente incluir en los estatutos o en manuales operativos una clara delimitación de estas funciones y responsabilidades, además de facilitar un razonamiento que justifique dicho reparto.

En base a las variables anteriores podemos establecer la cuarta y quinta hipótesis:

**Hipótesis 4:** *La influencia ejercida por el Consejo Rector, puesta de manifiesto en el porcentaje de la dirección efectiva ostentada por los directores, disminuye ante un mayor nivel formativo de éstos últimos.*

**Hipótesis 5:** *Un mayor nivel de estudios por parte de la dirección supone una mayor colaboración con el Consejo Rector*

**Toma de decisiones:** el 64,71% (11) de los directores toma decisiones sin consultar al Consejo Rector, aunque la mayoría de éstas están relacionadas con la ejecución de los planes previamente establecidos. En el 35,29% (6) restante no se toman prácticamente ninguna decisión sin consulta previa, lo que, unido a lo anterior, deja patente una importante falta de libertad de acción que, en muchas ocasiones, puede acarrear problemas de oportunidad temporal, ya que el ritmo vertiginoso del entorno exige una actitud proactiva y acelerada, la cual es muy difícil poner en marcha sin la asunción de responsabilidad y libertad para la toma de decisiones por parte de los directores.

Relacionada con esta variable y con la anterior hipótesis surge la siguiente:

**Hipótesis 6:** *Las cooperativas cuyas direcciones presentan una mayor libertad de acción (toma de decisiones sin consulta previa) son las que ostentan un mayor volumen de resultados económicos o excedentes*

**Herramientas toma de decisiones:** la toma de decisiones por parte del director se realiza normalmente sin demasiadas herramientas de análisis, argumentando algunos de ellos que el sector agrario cafetalero es tan variable que son poco efectivas, siendo más importante el sentido común y la lógica. En cambio utilizan la toma de decisiones colegiada como la alternativa más conveniente y usual.

Se observa, por tanto, una delegación o diversificación de la responsabilidad; el director, influenciado por la cultura cooperativa, por su bajo salario o por sus características personales no asume riesgos y prefiere buscar el consenso aunque las decisiones se tomen cuando temporalmente son estériles. Concretamente solo el 11,76% de los directores encuestados manifiesta tomar decisiones arriesgadas, frente a un 70,59% que, argumentando razones como las anteriores, principalmente no asumir responsabilidades, meditan y valoran, en muchas ocasiones demasiado, las decisiones a tomar.

**Acceso información para gestión:** en cuanto al acceso fácil y sin limitaciones por parte del director a la información destinada a la gestión cooperativa, la gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan tener pleno acceso a la misma (grado de 6,17). Sin embargo, y aunque parezca ilógico, aparecen situaciones en las que el cambio de director provoca que la información y actividades lle-

vadas a cabo por las personas que anteriormente ocupaban el cargo no estén disponibles en su totalidad para los nuevos dirigentes.

**Confianza de los socios:** El grado de confianza de los socios en la gestión de sus directores es de 3,47 en una escala de 7. Cifra que parece baja ya que la confianza resulta imprescindible para no restarle la mencionada y necesaria libertad de acción en el desarrollo de sus tareas. Esto puede provenir de razones anteriormente comentadas como la falta de información o la carencia de liderazgo del director.

**Estrategias rechazadas:** el director cooperativo debe tener una determinada formación, experiencia y capacidades, las cuales le permitan tomar las decisiones oportunas para el exitoso desarrollo de la organización desde un punto de vista económico y social. Sin embargo, en un 58,82 % (10) de las cooperativas analizadas se han encontrado situaciones en las que las ideas y planteamientos de sus directores han sido rechazados por el Consejo Rector o la Asamblea. Estos rechazos se deben, principalmente, a falta de iniciativa, comprensión o propensión al riesgo. Además en el 41,18% restante existe una generalizada opinión de que no se han propuesto ideas, aun cuando las consideraran convenientes, ya que tienen el convencimiento previo de que no van a ser aceptadas.

Nos planteamos ahora si la permanencia en el puesto y, por tanto, la demostración de su valía y profesionalidad esta relacionado con el mayor o menos número de rechazos en cuanto a las ideas y estrategias propuestas. Esto permite establecer la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 7:** *Ante una mayor permanencia temporal del director en su cargo, se reduce el rechazo antes las ideas y estrategias presentadas por éste.*

**Participación de los socios:** el grado en el que el socio participa en la actividad de la cooperativa es de 4,88 sobre 7, siendo la atención que prestan los directores a las ideas y reclamaciones de éstos de 4,82 para el caso de las ideas y propuestas y de 5,05 para las quejas. Grados relativamente altos, sin embargo estas variables hay que analizarlas con precaución, ya que aunque el socio debe participar y expresar su opinión a la hora de plantear objetivos a medio o largo plazo, en el corto plazo el director debe tener la suficiente capacidad y protagonismo para operar y ejecutar los planes con sus propios criterios, por lo que la influencia no debe ser tan alta. Sin embargo esa menor influencia no debe confundirse con una actitud pasiva sin implicación ni sacrificio; el socio debe preocuparse por su empresa y estar informado sobre la marcha de la misma pero otorgar a sus dirigentes, capacitados y motivados, la confianza necesaria para que sea administrada de la forma más ágil, objetiva y eficiente posible.

Tabla 10. Grado aceptación Ideas y Reclamaciones

	Ideas	Quejas
Número de Casos	17	17
Máximo	6,0000	6,0000
Mínimo	2,0000	3,0000
Media aritmética	4,8235	5,0588
Desviación estándar	1,0424	0,8725

Fuente: Elaboración propia.

En base a estos planteamientos expresamos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 8:** *La mayor participación de los socios en la actividad no garantiza, en todos los casos, mejores resultados económicos para la cooperativa*

**Hipótesis 9:** *La mayor participación de los socios en la actividad supone una mayor confianza de los mismos hacia la dirección*

Por otra parte, y al margen de lo comentado anteriormente, no basta con tener en cuenta dichas ideas o quejas cuando llegan a la dirección o al Consejo, ya que a veces se quedan en el camino, por lo que es necesario articular cauces de comunicación efectivos, en los que los socios que realmente quieran expresar su opinión puedan hacerlo y obtengan su correspondiente y justificada respuesta.

**Grado de acceso a la información:** la comunicación es de vital importancia en cualquier tipo de empresa, incluyendo por supuesto a la sociedad cooperativa en la que el socio debe disponer de toda la información necesaria para evitar recelos y desconfianzas, aunque también es cierto que existe información que no debe suministrarse en su totalidad (precios de los suministros, datos privados de otros socios, etc.), ya que podrían provocar, entre otras cosas, problemas de competencia desleal.

De esta manera, el grado en el que los socios tienen pleno acceso a la información sobre la marcha y circunstancias de la cooperativa queda establecido en 5,05, con un mínimo de 3 y un máximo de 7. Sin embargo, esta aparente buena situación se ve enturbiada por circunstancias que veremos a continuación, en el sentido de que no solo es necesario que la información este disponible, sino que debe llegar en la forma y momentos adecuados para que sea efectiva.

**Dirección de la información:** en la inmensa mayoría de las cooperativas (94,11%), el sentido que toma la información es principalmente descendente, es decir, socios y trabajadores reciben información y/o recomendaciones desde los órganos de gestión. Más concretamente, el porcentaje medio de información descendente se sitúa en el 68,52 %, con un máximo del 85%.

Tabla 11. Porcentaje Comunicación descendente

Número de Casos	17
Máximo	85
Mínimo	25
Media aritmética	68,5294
Desviación estándar	16,8702

Fuente: Elaboración propia.

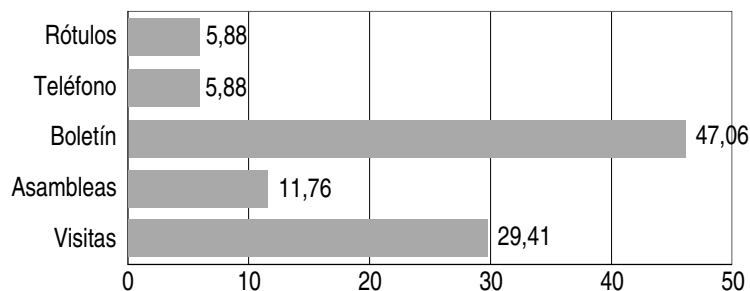
En estas empresas la información debe fluir libremente y en todas las direcciones y sentidos, permitiendo al socio emitir sus juicios y razonamientos, los cuales serán tenidos en cuenta por los administradores de manera objetiva y bajo criterios económicos y sociales, sirviéndoles de guía, tras un proceso de reflexión, para configurar el devenir y futuro de la cooperativa. Por lo tanto, se propone el fomento de la comunicación ascendente mediante la introducción y mejora de nuevas herramientas informativas y la motivación para su uso efectivo.

**Instrumentos de transmisión de información:** los medios mayormente utilizados para el caso de la comunicación dirigida al socio son el Boletín informativo, señalado por el 47,06 % de las cooperativas y en segundo lugar las visitas personales (29,41 %). Además se utilizan, aunque en menor medida, el teléfono, la asamblea o los rótulos dentro de las instalaciones de la cooperativa

Como se ha comentado anteriormente, la transmisión de información resulta fundamental para asegurar la transparencia de la actividad y la vinculación del socio, siendo las visitas personales uno de los medios más efectivos al permitir la retroalimentación inmediata. Sin embargo estas visitas no se pueden efectuar con la frecuencia necesaria para acceder a una actual y fluida información, por lo que se suelen utilizar otros medios como el boletín. Sin embargo, en muchas ocasiones, bien por que los socios no saben leer o bien porque no tienen la costumbre de hacerlo, o simplemente porque no entienden la información suministrada, la transmisión en papel no cumple con sus objetivos. Es por ello por lo que proponemos una combinación de varios de estos métodos como la formula ideal de comunicación.



Grafico 4. Instrumentos transmisión información al Socio



Fuente: Elaboración propia

Y para el caso en el que el socio quiera dirigirse a la cooperativa, los medios más utilizados son las reuniones personales, enunciada por el 81,25 % de los encuestados, en las que éste tiene que desplazarse a las instalaciones y plantear sus cuestiones, recomendaciones o quejas y, en segundo lugar, visitas que personal de la cooperativa hace a los agricultores (37,5%), aunque éstas, como antes hemos indicado, no se producen con la frecuencia requerida por falta de medios.

Esta situación supone en muchos casos que aquellos socios que por cualquier razón o circunstancia (distancia, medios de locomoción, enfermedad, etc.) no puedan desplazarse a la cooperativa no reciban información ni contribuyan con sus ideas a la marcha de la misma, lo que provoca un sentimiento de aislamiento, desconfianza y desvinculación, que afecta al desarrollo de la actividad gerencial.

Tabla 12. Instrumentos transmisión información del socio.

Instrumentos	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
Reuniones Cooperativa	13	52,00	81,25
Visitas al agricultor	6	24,00	37,50
Teléfono	2	8,00	12,50
Asambleas	2	8,00	12,50
Correo	1	4,00	6,25
Buzón Sugerencias	1	4,00	6,25
Total frecuencia	25	100,00	156,25

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto a tener en cuenta en relación a la transmisión de información es el hecho de que muchas de estas cooperativas se encuentran localizadas en poblaciones de reducido tamaño, en la que la llamada comunicación informal, materializada mayormente en el boca a boca, esta muy presente. Esta información corre el riesgo de ser deformada e interpretada incorrectamente, lo que puede provocar desconfianzas y desconcierto, por lo que es muy conveniente que el socio disponga de información certera y de primera mano sobre la marcha y circunstancias presentes en la cooperativa.

La siguiente, y última hipótesis surge en base a estos razonamientos:

**Hipótesis 10:** *La confianza del socio aumenta a medida que tiene mayores posibilidades de expresar sus ideas, quejas y planteamientos (comunicación ascendente)*

**Incentivos de integración:** en la mayor parte de las cooperativas (70,59 %) existen medios o procedimientos para tratar de implicar al socio con la actividad y el desarrollo de la misma (charlas, reuniones informativas, revistas, actividades sociales, etc.). Sin embargo, no solo es importante el número de actividades sino también su efectividad, ya que el análisis lo valora en tan solo un 3,29 de 7.

Ejemplo de esos malos resultados en cuanto a mecanismos de implicación, además, por supuesto, de la influencia de otras circunstancias (desanimo por la crisis del café, edad del agricultor, etc.), es la baja asistencia a las Asambleas, con un porcentaje medio fijado en el 50,58% del total de socios. Cantidad que nos parece esta muy por debajo de lo que significaría una actitud e implicación activa con la cooperativa.

Tabla 13. Porcentaje medio asistencia Asamblea

Asistencia Asamblea	%
Máximo	90
Mínimo	15
Media aritmética	50,5882
Desviación estándar	20,4998

Fuente: Elaboración propia.

Decir al respecto que no es necesario establecer largas, y a veces, tediosas asambleas, en las que abunden las cifras y los datos económicos, sino que lo verdaderamente importante es que se produzca un intercambio efectivo y transparente de información, utilizando unos métodos y un lenguaje que permitan al socio entender verdaderamente lo que se le está presentando y decidir en función de ello.

### **c) Análisis Cluster por provincias**

Con la intención de comprobar si existen características y circunstancias lo suficientemente significativas para establecer diferencias en el comportamiento del director en cada una de las provincias en las que se divide el territorio costarricense, se han seleccionado una serie de variables de tipo numérico y mixto de cierta relevancia y se han observado en cada una de las cooperativas. Estas variables son las siguientes:

1. Número de Socios
2. Número de Trabajadores
3. Volumen medio de excedentes
4. Volumen de capital social
5. Edad del director
6. Número de años en el puesto
7. Grado en el que considera adecuado el salario recibido
8. Colaboración del director en el proceso productivo
9. Porcentaje de la dirección efectiva que posee el director
10. Grado de colaboración con el Consejo Rector
11. Porcentaje de comunicación descendente
12. Grado de confianza del socio en el director
13. Grado de delimitación de las funciones del Director y el Consejo Rector

A continuación se ha realizado un análisis cluster ascendente (Algoritmo de Johnson) el cual utiliza como input la matriz de distancias euclídeas entre todos los pares de individuos u objetos y los va agrupando de forma secuencial, según su similitud o menor distancia (Santesmases, 2001), seleccionando tantos grupos como provincias existentes en Costa Rica con cooperativas analizadas, es decir cinco, habiendo estandarizado las variables al presentar diferentes escalas.

Tras realizar el análisis se obtienen como resultados grupos de cooperativas con características similares pero pertenecientes a distintas provincias, por lo que no podemos afirmar que existan diferencias o circunstancias lo suficientemente significativas para diferenciar la gestión realizada en cooperativas pertenecientes a distintas provincias. Sin embargo, sí que se pueden mencionar situaciones como las siguientes:

- Alajuela presenta un mayor número de directores con niveles de estudios superiores; todos tienen Licenciatura o Maestría Universitaria.
- En Puntarenas y Guanacaste se sitúan las cooperativas cuyos directores presentan un mayor nivel de vinculación social, de esta forma, el 100 % de los mismos son socios de las cooperativas en las que desarrollan su actividad.
- En Cartago y Puntarenas se encuentran las cooperativas cuyos directores colaboran de manera más frecuente en las tareas propias del proceso productivo, concretamente, el 100 % y el 60 % respectivamente.
- En San José y Alajuela se sitúa el mayor número de cooperativas en las que sus directores toman decisiones sin consultar previamente al Consejo Rector (100%).

#### 4.1.3. Verificación de hipótesis

A continuación vamos a verificar de manera estadística las distintas hipótesis que se han ido estableciendo a lo largo del trabajo. Al haber introducido variables de distinta naturaleza vamos a utilizar varios procedimientos para ajustar lo más posible a la realidad los resultados obtenidos.

De esta forma, a través del programa estadístico SPSS y basándonos en el procedimiento Correlaciones bivariadas, se calcula el coeficiente de Pearson, el coeficiente Rho de Spearman y la Tau-b de Kendall con sus niveles de significación. Estos coeficientes calculan la relación que existe entre las variables, así como su grado, siendo necesario la existencia entre ellas de una asociación lineal; dos variables pueden estar perfectamente relacionadas, pero si la relación no es lineal, el coeficiente de Pearson no será un estadístico adecuado para medir su asociación (Pérez, 2005).

Por este motivo, y ante la situación de que algún par de variables no estuviesen relacionadas linealmente, se ha utilizado otro procedimiento como es el de Tablas de contingencia, el cual crea tablas de clasificación doble proporcionando una serie de pruebas y medidas de asociación como son, entre otras, la chi-cuadrado de Pearson, Phi, V de Cramer, lambdas simétricas y asimétricas y d de Somer. De esta manera sólo se ha confirmado la relación entre las variables cuando al menos un estadístico de ambos procedimientos coincide en sus resultados.

La tabla nº 14 muestra, para cada par de variables que se relacionan con las hipótesis enunciadas, el resultado de los estadísticos antes mencionados:

Con ayuda de la información proporcionada por estos estadísticos, podemos llevar a cabo la siguiente verificación de hipótesis:

**Hipótesis 1:** *La edad de la persona al frente de la dirección no influye de manera determinante en los resultados económicos o excedentes que puedan obtener las cooperativas*

En relación a esta hipótesis, vamos a relacionar las variables edad y nivel de excedentes para observar su dependencia. De esta forma el coeficiente de correlación de Pearson se fija en 0,406, lo que indica una débil dependencia que queda verificada por el p-valor del contraste fijado en 0,106, es decir, mayor a 0,05, lo que se rechaza la hipótesis de variables asociadas a un nivel del 95 %. Los coeficientes Tau\_b de Kendall (0,384) y Rho de Spearman (0,425) coinciden en dicha situación.

Utilizando el procedimiento de tabla de contingencia obtenemos estadísticos que tampoco establecen relación entre las variables (Chi 2 6,592 Sig. 0,360; D Somer 0,383 Sig. 0,069; Phi 1,324 Sig. 0,003)

Por todo ello damos por válida la hipótesis de no asociación entre la edad del director y el nivel de excedentes de la cooperativa.

**Hipótesis 2:** *El nivel de estudios inicial de las personas al frente de la dirección influye de manera determinante en el nivel de excedentes obtenidos por las cooperativas*

Para esta segunda hipótesis se ha repetido el procedimiento anterior, obteniendo un coeficiente de Pearson de 0,915 para las variables excedentes y estudios. Esto refleja una fuerte dependencia lineal positiva entre dichas variables. Los p- valores del contraste, cuya hipótesis nula es coeficiente de correlación cero, son menores que 0,05 con lo que se puede aceptar la hipótesis de variables correlacionadas al 95%.

El resto de coeficientes (Kendall (0,851), Spearman (0,908), Chi2 (0,003), Lambda (0,591)...) nos acercan a la misma información, por lo que verificamos la relación directa existente entre el nivel de estudios de los directores entrevistados y el nivel de excedentes en sus cooperativas.

Tabla 14. Relación estadística entre variables con Pearson, Kendall y Spearman

Variables	Correlaciones	Tabla Contingencia	Variables	Correlaciones	Tabla Contingencia
<b>H1 Excedentes</b>	Pearson ,406 Sig. ,106 Tau Kendall ,384 Sig. ,081	Chi2 6,592 S.,360 Lambda ,300 S. ,107 D Somer ,383 Sig. ,069 Phi ,623 S. ,360	<b>% Dirección</b>	Pearson -,585 Sig. ,014 Tau Kendall -,489 Sig. ,013	Chi2 44,578 S.,285 Lambda ,360 S. ,035 D Somer -,487 Sig. ,012 Phi 1,616 S.,285
<b>Edad</b>	Rho Spearman ,425 Sig. ,089		<b>Colaboración</b>	Rho Spearman -,568 Sig. ,017	
<b>H2 Excedentes</b>	Pearson ,915 S. ,000 Tau Kendall ,851 Sig. ,000	Chi2 29,811 S.,003 Lambda ,591 S. ,002 D Somer ,850 Sig. ,000 Phi 1,324 S. ,003	<b>H6 Excedentes</b>	Pearson ,872 S. ,000 Tau_b Kendall ,793 Sig. ,001	Chi2 13,904 S.,003 Lambda ,588 S. ,008 D Somer ,779 Sig. ,000 Phi ,904 S.,003
<b>Estudios</b>	Rho Spearman ,908 Sig. ,000		<b>Toma Decisiones</b>	Rho Spearman ,859 Sig. ,000	
<b>H3 Excedentes</b>	Pearson. -,378 Sig. ,134 Tau_Kendal -,366 Sig. ,113	Chi2 5,115 S.,164 Lambda ,125 S. ,653 D Somer ,357 Sig. ,054 Phi ,549 S. ,164	<b>H8 Excedentes</b>	Pearson -,529 Sig. ,029 Tau_b Kendall -,460 Sig. ,032	Chi2 7,974 S.,787 Lambda ,095 S. ,405 D Somer -,249 Sig. ,187 Phi ,685 S.,787
<b>Vinculación</b>	Rho Spearman -,396 Sig. ,116		<b>Participación</b>	Rho Spearman -,527 Sig. ,030	
<b>Edad</b>	Pearson ,313 Sig. ,222 Tau Kendall ,297 Sig. ,167	Chi2 8,095 S.,424 Lambda ,273 S. ,082 D Somer ,296 Sig. ,127 Phi ,690 S. ,424	<b>H7 Años Puesto</b>	Pearson -,652 Sig. ,005 Tau_b Kendall -,621 Sig. ,007	Chi2 8,949 S.,030 Lambda ,389 S. ,044 D Somer ,609 S.,000 Phi ,726 S.,030
<b>Estudios</b>	Rho Spearman ,355 Sig. ,163		<b>Rechazos</b>	Rho Spearman -,674 Sig. ,003	
<b>H4 Estudios</b>	Pearson ,845 Sig. ,000 Tau Kendall ,758 Sig. ,000	Chi2 44,200 S., 299 Lambda ,462 S. ,000 D Somer ,756 Sig. ,000 Phi 1,612 S. ,299	<b>H9 Participación</b>	Pearson ,732 Sig. ,001 Tau_b Kendall ,694 Sig. ,001	Chi2 21,628 S.,361 Lambda ,429 S. ,026 D Somer ,126 Sig. ,593 Phi 1,128 S.,361
<b>% Dirección</b>	Rho Spearman ,866 Sig. ,000		<b>Confianza</b>	Rho Spearman ,784 Sig. ,000	
<b>H5 Estudios</b>	Pearson -,486 Sig. ,048 Tau Kendall -,422 Sig. ,041	Chi2 14,828 S.,537 Lambda ,217 S. ,341 D Somer -,422 Sig. ,012 Phi ,934 S. ,537	<b>H10 Información Ascendente</b>	Pearson ,614 Sig. ,009 Tau_b Kendall ,593 Sig. ,004	Chi2 23,921 S.,524 Lambda ,364 S. ,012 D Somer ,592 Sig. ,000 Phi 1,186 S.,524
<b>Colaboración</b>	Rho Spearman -,497 Sig. ,042		<b>Confianza</b>	Rho Spearman ,683 Sig. ,002	

Fuente: Elaboración propia.

Igual razonamiento se ha llevado a cabo para el resto de hipótesis y variables afectadas, resumiendo los resultados obtenidos en la siguiente tabla:

Tabla 15. Verificación hipótesis planteadas

Hipótesis	Signo Relación	Grado Asociación	Asociación Variables	Contraste Hipótesis
<b>H1. Edad - Resultados económicos</b>	+	Bajo (0,406)	No	Si
<b>H2. Nivel de estudios - Resultados económicos</b>	+	Alto (0,915)	Si	Si
<b>H3. Vinculación social - Resultados económicos</b>	-	Bajo (-0,378)	No	Si
<b>H4. Nivel estudios - influencia Consejo Rector</b>	+	Alto (0,845)	Si	SI
<b>H5. Nivel estudios - Colaboración Consejo Rector</b>	-	Débil (-0,486)	Si	No
<b>H6. Libertad de acción - Resultados económicos</b>	+	Alto (0,872)	Si	Si
<b>H7. Permanencia - Rechazo ideas</b>	-	Medio (-0,652)	Si	Si
<b>H8. Participación socios - Resultados económicos</b>	-	Medio (-0,529)	No	No
<b>H9. Participación socios - Confianza</b>	+	Medio (0,732)	Si	Si
<b>H10. Confianza - Comunicación ascendente</b>	+	Medio (0,614)	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

En base a estos resultados podemos establecer las siguientes conclusiones en relación a las hipótesis planteadas y siempre refiriéndonos a las cooperativas objeto de estudio:

- No existe una relación clara ni evidente entre la edad de la persona al frente de las tareas directivas y el mayor o menor volumen de excedentes obtenido por la cooperativa
- Las cooperativas cuyos directores presentan un nivel inicial de estudios superior obtienen mayores excedentes económicos.
- Una mayor vinculación social por parte del director cooperativo no garantiza mejores resultados económicos para la empresa
- El porcentaje de dirección efectiva que ostentan los directores cooperativos aumenta de manera directa con el nivel de formación
- La colaboración del director con el Consejo Rector no aumenta aunque el primero presente una mayor formación, pudiendo ser incluso negativo.
- Las cooperativas cuyos directores tienen una mayor libertad para tomar decisiones son las que presentan mayores niveles de excedentes económicos
- Los rechazos a ideas y planteamientos realizados por los directores disminuyen a medida que han permanecido más tiempo en la cooperativa

- No existe una relación clara entre la mayor participación de los socios en la actividad y el volumen de excedentes de la cooperativa, sin embargo si que se aprecia una mayor confianza de éstos cuanto mas participan en la empresa.
- La confianza del socio también aumenta cuando en la cooperativa se fomentan los medios de comunicación ascendente.

## 5.- Conclusiones. Perfil ideal del director cooperativo agrario

Resumiendo brevemente el contenido del trabajo decir que muchas de las características actuales del éxito empresarial están presentes en la propia naturaleza, filosofía y principios cooperativos, por lo que teóricamente, y en relación a estos aspectos, las cooperativas agrarias parten de una mejor posición para el desarrollo de su actividad y la adaptación a los continuos cambios del entorno.

Frente a este planteamiento se les encomienda a los administradores cooperativos la labor de conjugar eficientemente las prácticas y criterios económicos con los sociales y humanos en el desarrollo de la actividad.

Sin embargo, en la práctica se observan circunstancias que frenan su capacidad de desarrollo, entre las que podemos destacar la falta de implicación de los socios y la carencia de profesionalidad en su administración.

Esta situación ha de cambiar, y para ello vamos a erigir a la figura directiva como uno de los principales elementos a tener en cuenta y protagonista de este cambio, siendo necesario que la persona al frente de esta figura cuente con una serie características personales y profesionales determinadas

En base a este planteamiento, se ha realizado un análisis acerca de las características y circunstancias presentes en la dirección de las cooperativas agrarias cafetaleras de Costa Rica, durante el cual se han hecho distintas valoraciones y se han planteado varias hipótesis en torno a la figura.

Retomar dichos aspectos nos permite acercarnos a lo que podemos denominar como perfil ideal del director cooperativo agrario, cuyas características principales serían las siguientes:



### a) Profesionales

- Formación universitaria de grado medio o superior relacionada con la gestión y administración de empresas (marketing, recursos humanos, análisis financiero, sistema impositivo, dirección estratégica...) que permita una visión a medio y largo plazo de la actividad.
- Conocimiento profundo de la realidad y prácticas agrarias, de la filosofía cooperativa y del mercado o sector en el que se desarrolla la actividad.
- Desempeño anterior de otras actividades en cooperativas, lo que otorga un conocimiento de la naturaleza particular de estas empresas, entendiendo sus prácticas y reglamentos y asumiendo su filosofía e ideales.
- Habilidades prácticas para aplicar de manera excelente sus conocimientos al día a día empresarial (informática, organización, planificación...).
- Capacidad para coordinar diferentes puntos de vista, analizarlos y conciliarlos
- Visión de conjunto de la cooperativa, tratando de compatibilizar las dimensiones económica y social en el desarrollo de la actividad
- Capacidad para detectar y centrarse en las tareas verdaderamente importantes de su actividad, delegando el resto en personal de apoyo.
- Capacidad para trabajar en un equipo de carácter interdisciplinario.
- Capacidad de análisis y síntesis que le permita tomar lo más rápidamente posible decisiones acertadas
- Libertad de acción y decisión en aspectos básicos relacionados con su actividad, tomando sus decisiones con el apoyo de los socios y siempre con imparcialidad y profesionalidad.
- Uso de herramientas adecuadas y objetivas para la toma de decisiones (estadística, análisis, métodos...)
- No necesaria vinculación social con la cooperativa, lo que puede facilitar la gestión objetiva.
- Liderazgo abierto y participativo que fomente el trabajo en equipo para, tal y como pretende la filosofía cooperativa, lograr la consecución conjunta de los objetivos.
- Fomento a través de formación de la profesionalidad de las tareas del socio y de una mejor adaptación de la producción y distribución a las exigencias concretas del mercado.
- Desarrollo de una política de comunicación que permita que la información sea continua, recíproca y transparente, involucrando al socio en la actividad e identificándolo con las decisiones tomadas.
- Fomento, mediante formación e información, de una actitud activa y participativa del socio en las Asambleas y demás medios de actuación, evitando las concentraciones de poder y logrando su necesaria implicación para hacer frente de manera conjunta al futuro.
- Uso de formulas que estimulen la participación económica de los socios, como la retribución de las aportaciones al capital o las secciones de crédito.
- Introducción de planes de incentivos para premiar la consecución de objetivos, los cuales no tienen que ser puramente económicos (reconocimientos).
- Comunicación, entendimiento y actitud favorable con el Consejo Rector, lo que permite un conocimiento y una coordinación entre las funciones de cada órgano.

### **b) Personales**

- Capacidad para escuchar a los demás (socios y trabajadores), poniéndose en su lugar y preocupándose por sus intereses
- Independencia ante los distintos grupos de interés que puedan existir en la cooperativa
- Preocupación por las necesidades del socio, con un contacto personal y cercano que consiga su apoyo y colaboración.
- Motivación por su propio entusiasmo y personalidad, mostrando un comportamiento visible y ejemplar.
- Accesibilidad, prestando la mayor atención posible y estando cerca de los problemas cotidianos.
- Ejercicio del poder con exigencia pero también con delicadeza, justicia y objetividad.
- Capacidades comunicativas e interpersonales, no solo con elementos internos a la cooperativa, sino con los agentes externos que se relacionan con la misma
- Actitud proactiva ante el mercado y circunstancias del entorno, lo que exige creatividad e iniciativa ante los cambios
- Sensibilidad hacia temas medioambientales y de responsabilidad social
- Decisión, llevando a cabo las actividades en el momento oportuno, sin miedos ni dudas.
- No conformista, marcando metas motivadoras y poniendo todo el empeño en alcanzarlas
- Honradez, integridad y lealtad

Las conclusiones obtenidas a lo largo del presente trabajo, así como el perfil del director cooperativo agrario, pueden ser aportaciones muy valiosas para el cooperativismo agrario en general y para el cafetalero costarricense en particular, ya que como se ha indicado en varias ocasiones, la figura directiva puede jugar un papel fundamental en el desarrollo efectivo de estas empresas, tratando de llevarlas hacia el lugar donde por su filosofía, objetivos y características merecen estar.

## Bibliografía

- AGUIRRE SÁDABA, A. Y OTROS. (1992): *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*, Editorial Pirámide, Madrid.
- ARAGONES, SIGNES J. (1987): *Cooperativismo, participación y poder*, Centro de Educación Cooperativa, Valencia.
- ARAGONES SIGNES, J. (1990): "La Problemática del Modelo de Organización de Las Empresas de Trabajo Socio". *Treball*, nº 4, pp. 93-116.
- ARANZADI TELLERIA, D. (1992): *El arte de ser empresario hoy*, Universidad de Deusto, Bilbao
- AZÚA, Jon (1985): "Perspectivas del cooperativismo vasco", *Anuario de Estudios Cooperativos*, pp. 30-41.
- BEL DURAN, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España*. Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- CABALLER, V. (1986): *Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias*, 3ª Edic. Madrid: Mundi-Prensa.
- CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España). Disponible en Página Web [www.ccae.es](http://www.ccae.es)
- CCAE (2002): Borrador de Ponencia del Grupo III: "Prestación de Servicios por las Cooperativas". En: IV Congreso de Cooperativismo Agrario. Salamanca, 2002. Disponible en Página Web [www.ccae.es](http://www.ccae.es)
- CCAE (2002): Borrador de Ponencia del Grupo I: "Cooperativas Agrarias y Calidad". En: IV Congreso de Cooperativismo Agrario. Salamanca, 2002. Disponible en Página Web [www.ccae.es](http://www.ccae.es)
- CCC-CA (2002): *Aglomerados; una estrategia de desarrollo para el sector cooperativo cafetalero*, San Jose, Costa Rica
- CCC-CA (2002): *Estado del Cooperativismo en Costa Rica. II Censo Cooperativos 2000*. San Jose, Costa Rica.
- CAJAMAR (2002): "El sector primario. La agricultura del siglo XXI", *Boletín Económico Financiero de Cajamar*. nº 9, Enero.
- CALDENTEY, A (2002): Redes de empresas y cooperativas agrarias de comercialización. Disponible en página Web Infoagro.com: [http://www.infoagro.com/agricultura\\_ecologica/cooperativas\\_agrarias.htm](http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/cooperativas_agrarias.htm)
- CIRUELA LORENZO, A. (2003): *El perfil gerencial en las cooperativas agrarias. Análisis de la gerencia en las cooperativas agrarias de la provincia de Málaga*. Universidad de Málaga, Málaga.

- CRUZ, P. (1983): "Empresas Asociativas de Transformación y Comercialización de Productos Agrarios". *Papeles de Economía Española*, nº 16, pp. 269-85
- DIEZ, E.; GARCIA, J.; MARTIN, F.; PERIAÑEZ, R. (2001): *Administración y Dirección*, McGraw Hill, Madrid.
- FERREIRO, D. (2002): *Integración Cooperativa*. En: Jornada Temática "Empresa Agraria y Cooperativismo", Madrid.
- FUENTES GARCIA, F. (1999): *Presente y futuro de las empresas agrarias andaluzas de cereal y oli - var. Un análisis empírico*, Cajasur, Córdoba.
- GARCIA MARTI, E. (2002): *Almazaras cooperativas: la necesidad de una dirección adecuada*, Universidad de Jaén y Cajasur, Jaén.
- GARCIA, E.; ARANDA, M. (2001): "Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7, nº 3, pp.139-154.
- HERRERA, J.; SANCHIS, J.R. (1993): "Hacia una Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en las Empresas Cooperativas", *CIRIEC- España*, nº 14, pp. 79-103
- HUAYLUPO, J. (2003): *Las Cooperativas en Costa Rica, Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativos*, San José, Costa Rica.
- INFOCOOP (2002): *10 Congreso Nacional Cooperativo. Los desafíos del Desarrollo del Cooperativismo Costarricense*, San Jose, Costa Rica.
- LEY 2/99 de Sociedades Cooperativas Andaluzas (BOJA nº. 46 de 20 de Abril de 1999)
- MAESTRO ARCOS, J.C. (1998): *En busca de tu estrella polar*, Penta, La Coruña.
- MIDEPLAN. Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica. Disponible en página Web: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr) (Consultado 09/12/2004)
- MOZAS MORAL, A. (1999): *Las cifras clave de la Economía Social en la Provincia de Jaén*, Observatorio económico de la provincia de Jaén. Diciembre, Jaen.
- MOZAS MORAL, A. (1999): *Organización y Gestión de las Almazaras Cooperativas: un Estudio Empírico*, Junta de Andalucía, Sevilla.
- MOZAS MORAL, A. (2000): "Las cooperativas agrarias y su entorno competitivo: una aproximación empírica", *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 72, pp. 215-233
- OBSERVATORIO DE DESARROLLO. UNIVERSIDAD DE COSTA RICA. Disponible en página Web: <http://www.odd.ucr.ac.cr/> (Consultado 12/03/2005)
- PEREZ, C. (2005): *Técnicas estadísticas con SPSS 12. Aplicaciones al análisis de datos*. Prentice Hall, Madrid.

- PETERS, T. Y WATERMAN JR. (1984): *En Busca de la Excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Folio, Barcelona.
- RIDDERSTRALE, J., KJELL, A. (2004): *Karaoke Capitalism. Management para la humanidad*, Prentice Hall, Madrid
- SANTESMASES MESTRE, M. (2001): *Diseño y Análisis de Encuestas en la Investigación Social y de Mercados*, Pirámide, Madrid.
- SEPSA (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria Costa Rica) (1998): *Situación actual del sector agropecuario*, San Jose, Costa Rica
- THIRKELL, J.D. (1989): "Attracting and Motivating Managers in UK Agricultural Cooperatives". En: *Yearbook of Cooperative Enterprise*. Plunkett Foundation
- VARGAS SANCHEZ, A (1985): *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*, Universidad de Huelva, Huelva.
- VARGAS SANCHEZ, A. (1995): "La Excelencia empresarial cooperativa: un debate abierto". En: MIHAL, S. (Coord). *La adaptación de la empresa en un sistema en transición*, Bucarest: Expert. pp. 624-634,
- VARGAS SANCHEZ, A. (1999): "Claves de la excelencia en la gestión de sociedades cooperativas". En: *Sociedades Cooperativas. Régimen Jurídico y Gestión Económica*, Ibidem Ediciones, Madrid, pp. 285-303
- VARGAS SANCHEZ, A. (2001): "Las sociedades cooperativas como empresas excelentes. Claves para su desarrollo". En: Hernández Perlina, F. (coord.). *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Ediciones de la Universidad de Castilla- La Mancha, Cuenca, pp. 203-214