

Disfunciones en el gobierno de las sociedades cooperativas agrarias: el caso de las almazaras cooperativas

Carmen RUIZ

1. Introducción

Las organizaciones cooperativas surgen como una respuesta colectiva a las necesidades individuales. Sin embargo, hoy esas necesidades han cambiado notablemente. En los últimos años se ha producido una serie de cambios importantes de distinta índole, que nos permiten hablar de un nuevo marco conceptual, institucional, social y económico.

El futuro de las sociedades cooperativas depende de su reacción ante el mercado, reacción que inevitablemente será consecuencia de los mecanismos y pautas de gobierno que sigan. Por tanto merece una reflexión la dinámica del gobierno cooperativo especialmente de cara a afrontar los nuevos retos que se presentan.

En esa línea enmarcamos este trabajo. La revisión de la literatura sobre el tema nos permite confirmar el interés generalizado por conocer aquellos aspectos esenciales del gobierno de las organizaciones, en especial cómo los dirigentes gobiernan la sociedad y en qué medida actúan orientados hacia el logro de los objetivos comunes y la satisfacción de los intereses de sus miembros.

Como señala Spear (2004), escasea la investigación sobre la forma en que realmente se lleva a cabo el gobierno en las organizaciones cooperativas, reconociendo que la actuación del órgano de gobierno ha sido una «caja negra» durante mucho tiempo. De ahí la justificación de los estudios más recientes sobre gobierno y las búsqueda de soluciones o mecanismos de control.

Por tanto, con este trabajo buscamos mostrar las deficiencias detectadas en el modelo de gobierno cooperativo. Para ello realizamos un análisis cualitativo centrándonos en un tipo concreto de organizaciones bajo la denominada «economía social»: las sociedades cooperativas. Y en un sector en particular, el oleícola, por su trascendencia a nivel internacional, nacional y

especialmente en la comunidad autónoma andaluza. Nuestro objetivo se concreta por tanto, en conocer la estructura organizativa y los elementos clave del gobierno en las sociedades cooperativas almazareras, con la intención de identificar las deficiencias más relevantes en su gobierno, apuntando posibles soluciones al respecto.

La estructura de este artículo es la siguiente. En primer lugar hacemos una aproximación al ámbito del gobierno en las organizaciones en general, concretando dicho término para las sociedades cooperativas. A continuación nos detenemos en una breve descripción de las organizaciones objeto de estudio, prestando especial atención a dos elementos clave para nuestro objetivo: su estructura organizativa y el modelo de gobierno. En el siguiente apartado recogemos los aspectos más relevantes sobre la metodología empleada en el estudio. Seguidamente nos detenemos en las deficiencias observadas en el gobierno de las almazaras cooperativas, y concluimos apuntando posibles soluciones para los fallos observados.

2. El gobierno de las organizaciones cooperativas

Bajo el término «*economía social*» se engloban un conjunto de organizaciones entre las que se encuentran las sociedades cooperativas. Para comprender la forma como se gobiernan estas empresas nos remontamos al propio término. El término «*gobierno*» es sinónimo de ejercicio de la autoridad, dirección y control (Zingales, 1997), y el término «*gobierno corporativo*» deriva de la analogía entre el gobierno de las ciudades, naciones o estados y el gobierno de las empresas (Becht et al., 2002). Así, cuando se habla del gobierno de la empresa, se hace referencia al «*sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas*» (Hill y Jones, 1992), incluyendo aquí las reglas, principios o buenas prácticas que permiten mejorar la dirección y, por tanto, el gobierno de las sociedades (Bueno, 2004).

Shleifer y Vishny (1997) tratan de definirlo diciendo que «*el gobierno de las empresas tiene que ver con los medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran una retribución adecuada de sus inversiones*», haciendo referencia a los mecanismos que aseguren la búsqueda de los intereses de los accionistas por parte de la dirección.

Aunque son variados y relevantes los trabajos que en los últimos años están orientándose hacia el gobierno de las empresas —buscando identificar qué problemas o fallos provocan desequilibrios en los gobiernos de las organizaciones y qué medios o mecanismos se ponen en práctica—, son

pocos los referidos a las organizaciones cooperativas¹. Estos últimos se centran especialmente en estudiar aspectos como: los procesos de mediación de los intereses de los socios; las dificultades existentes a la hora de gestionar los intereses de un gran número de socios; el control que ejercen los socios sobre el consejo de gobierno; o la influencia de mecanismos informales o factores institucionales en el buen desempeño, entre otros.

El gobierno cooperativo tiene por objeto guiar a sus directivos mediante mecanismos institucionales democráticos para que su gestión sea en beneficio de sus socios y, adicionalmente, de las comunidades donde estos viven (Chaves y Soler, 2004). Es, como señala Coque (2005), «[...] *el conjunto de instrumentos que permiten a los propietarios de una empresa vigilar el cumplimiento de sus objetivos*».

El gobierno cooperativo representa, por tanto, la forma de administrar, dirigir y guiar a la sociedad cooperativa hacia el logro de sus objetivos². De este modo, el socio cooperativo puede gobernar mediante el uso de dos tipos de instrumentos (véase cuadro n.º 1): indirectos (participación del socio en la actividad de la sociedad) y directos (participación en la organización interna, en la elección de los administradores y cargos directivos, control de la gestión).

Cuadro n.º 1

Formas de gobierno en las sociedades cooperativas

	Gobierno indirecto	Gobierno directo	
—Flujos reales —Flujos financieros —Flujos informativo-decisionales	Relación operativa con la empresa (ventas o compras)	Participación en la organización interna (elección de cargos directivos y demás procesos democráticos)	Participación en el control de la gestión (control ex-post y ex-ante)

Fuente: Coque (2005).

¹ Algunos de los trabajos más relevantes en el ámbito de la economía social son: Volkens y Lees (1996); Cuervo (2003); Cornforth (2004); Chaves y Schediwiy (2004); Spear (2004).

² Las sociedades cooperativas son empresas que actúan en el mercado y como tal, lo hacen movidas por exigencias de carácter económico y social. Pero no podemos obviar su especial naturaleza como empresas de participación, creadas entorno a los objetivos de sus socios. Así, toda sociedad cooperativa debe estar siempre orientada a satisfacer las necesidades comunes de sus socios, tratando de mejorar la calidad de vida de sus miembros y teniendo en cuenta que los objetivos de la sociedad van ligados a la persona del socio, a su familia y al entorno social en el que se encuentra.

3. Las almazaras cooperativas: estructura organizativa y gobierno

3.1. *Las sociedades cooperativas en la elaboración de aceite de oliva*

El olivar y el aceite de oliva es un sector clave tanto fuera como dentro de nuestras fronteras. Con una extensión de 4.761.765 hectáreas de superficie cultivada, las principales zonas olivareras se localizan en la cuenca mediterránea donde países como España e Italia, y en un segundo plano, Grecia, Portugal y Francia son los principales productores de aceite de oliva³. España, es el principal productor y consumidor y cualquier circunstancia, de carácter legal, económico, social o político, que le afecte tendrá importantes repercusiones sobre todos los agentes que integran dicho sector.

En el ámbito nacional, los más de 300 millones de olivos cubren una superficie de 2.198.453,97 hectáreas⁴, superficie que representa más del 25% de la superficie olivarera mundial. Se sitúa en primer lugar la comunidad andaluza, con un 58,7 por 100 de la superficie nacional, seguida de Castilla La Mancha (16,1 por 100), Extremadura (10 por 100) y Cataluña (5,3 por 100). La contribución del sector «aceite de oliva», al valor de la Producción Agraria oscila entre el 3 y el 8 por 100, dependiendo de los años⁵.

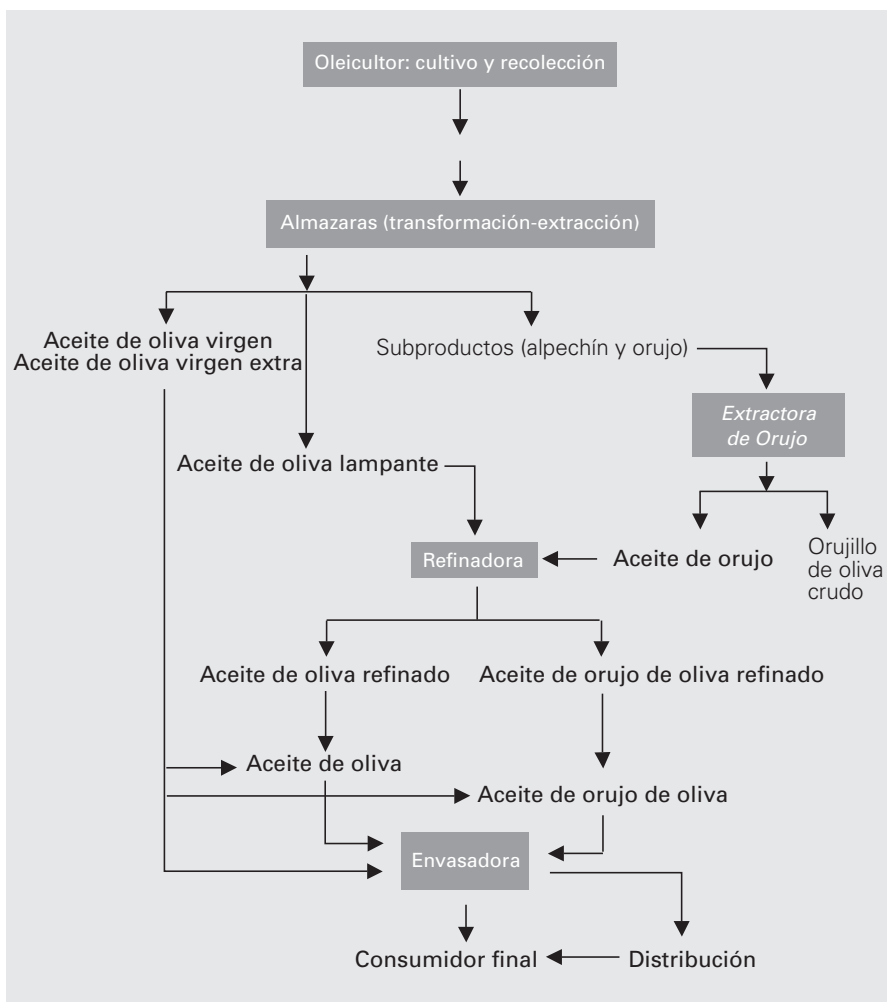
La importancia del olivar andaluz muestra una distribución desigual según provincias. Así, del total de hectáreas dedicadas a este cultivo, Jaén con 589.532 hectáreas, seguida de Córdoba, con 342.903, son las que se sitúan a la cabeza. Además alternan su posición de liderazgo en las exportaciones nacionales de aceite de oliva virgen. En un segundo plano, encontramos las provincias de Granada, Málaga y Sevilla que ocupan el 30 por 100 de la superficie regional. Los datos de producción igualmente sitúan a Jaén, como la provincia que produce mayor cantidad de aceituna y aceite de oliva.

La estructura del sector oleícola gira entorno a cuatro subsectores (véase figura n.º 1): producción, transformación, distribución y consumo.

³ Fuente: FAOSTAT.

⁴ Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2005).

⁵ Los últimos datos muestran una participación del 7,04 por 100 (disponible en internet: <http://www.mapa.es>).



Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 1

Estructura del sector oleícola⁶

⁶ De las variedades que aparecen en la figura, las denominadas categorías comerciales son según Reglamento 1513/2001: el aceite de oliva virgen extra, el aceite de oliva virgen, el aceite de oliva y el aceite de orujo de oliva.

En las almazaras tiene lugar la transformación de la aceituna en aceite de oliva. La producción de aceite por parte de las almazaras se concentra de forma creciente en Andalucía, concretamente el 84,32 por 100 del total del aceite producido por las almazaras españolas en la campaña 2004/05. Por tanto, lo que suceda en Andalucía determina lo que suceda con el sector en España.

Actualmente y según diversas fuentes⁷, más del 50% de las almazaras son sociedades cooperativas. Datos que nos llevan a confirmar que la sociedad cooperativa representa en este sector el modelo de entidad asociativa por excelencia.

Las almazaras cooperativas se constituyen como un modelo empresarial alternativo al modelo capitalista. La mayoría de los investigadores subrayan que la formación de almazaras cooperativas es un fenómeno relativamente reciente, ya que un porcentaje elevado de estas entidades se han fundado después de 1950⁸. Además del impulso ofrecido por el gobierno —materializado en tratamientos fiscales y ayudas especiales—, los agricultores optan por esta forma empresarial movidos por diversos motivos —la necesidad de defender el precio de la aceituna ante los compradores privados, menores costes de información para el socio, mayor participación del agricultor, concentración de la oferta y posibilidad de influir en el mercado al incrementar su poder negociador, etc...—, especialmente de carácter económico.

El papel esencial de la sociedad cooperativa almazarera es concentrar la producción de aceituna de los agricultores de la zona para conseguir un mejor precio de venta del aceite, escapando de este modo de los intermediarios que dominan el mercado. Cada vez son más los socios que comparten la idea de que para conseguir esta liberación, la cooperativa debe poner en el mercado un producto con calidad.

La cooperativa realiza las operaciones elementales previas a la comercialización⁹: la recepción de la aceituna, limpieza, selección¹⁰, molturación, control de calidades y almacenamiento. La práctica habitual de la mayoría de las almazaras es vender una pequeña parte del aceite envasado, estando

⁷ Agencia para el Aceite de Oliva, Fundación del Olivar, MAPA.

⁸ Ceña et al. (1983) y Domingo y Loma-Ossorio (1991), señalan que el período comprendido entre los años 1950 y 1970 ha sido el de mayor proliferación de este tipo de entidades, con la constitución de prácticamente el 95% de las cooperativas. Este período coincide además con la campaña de apoyo institucional a estas empresas.

⁹ La mayoría de las almazaras tienen instalaciones para el envasado propio pero con dimensiones para un mercado local y reducido.

¹⁰ Cada vez esta más extendida la distinción de calidades, desde la recepción de la aceituna, con la separación de la misma según proceda del árbol (vuelo) o del suelo.

la mayor parte destinado a la venta a granel a los grandes grupos nacionales o italianos. Para ello, cada vez son más las cooperativas que envasan en origen. Aunque dichas instalaciones tienen una dimensión más reducida que las envasadoras que pertenecen a las grandes empresas oleícolas.

El socio entrega la producción que previamente ha declarado, recibiendo posteriormente una retribución en función de las características del fruto que aporte, esto es, según el grado de acidez y rendimiento graso que éste tenga¹¹. Y según la contribución de los socios, se reparten al final del ejercicio los resultados obtenidos, una vez dotadas todas las reservas obligatorias y necesarias.

3.2. *Estructura organizativa y modelo de gobierno*

Para entender cómo es la estructura organizativa de las empresas que estudiamos, debemos entender en primer lugar, cómo funcionan, conocer los elementos que las integran, quiénes son los actores, el papel que desempeñan cada uno de ellos y la forma en que se relacionan entre sí. Debemos conocer cómo se desarrolla el trabajo, dónde se encuentra la autoridad, cómo fluye la información y cómo y quién toma las decisiones.

Las almazaras cooperativas son empresas de participación, los socios son el elemento fundamental y participan activamente en tres flujos: información-decisión, reales (producción-distribución) y financieros. El socio, además de ser titular jurídico de la empresa, participa en el desarrollo de la actividad real como proveedor, entregando la aceituna y como consumidor, retirando parte del aceite obtenido. Participa en los flujos financieros con su contribución al capital social. Y participa en los flujos de información-decisión, estableciendo democráticamente los objetivos. El funcionamiento de estos flujos¹², es lo que determina la estructura organizativa de estas sociedades, esto es, cómo se constituyen los órganos de gobierno, cómo se distribuyen las funciones y cómo se toman las decisiones.

En la estructura organizativa se encuentran los distintos órganos de poder y control. Los órganos de gobierno, necesarios para la dirección, admi-

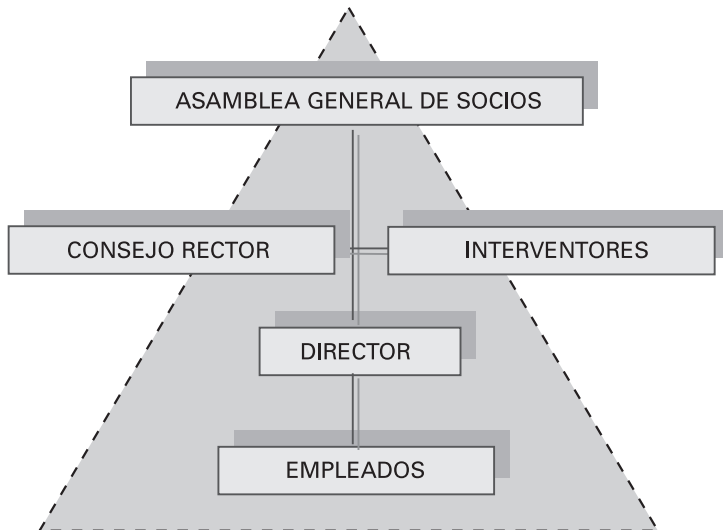
¹¹ A la aceituna que entrega el socio en la cooperativa se le hace un análisis del rendimiento graso. Este rendimiento puede oscilar, salvo casos extremos, entre un 14-15% hasta un 30%, por kilo de aceituna. La liquidación que percibe el socio se calcula multiplicando los kilos de aceituna que entrega el socio por el rendimiento que haya obtenido, descontando amortizaciones y gastos diversos.

¹² Los flujos de información y decisión son los que hacen posible que se desarrollen el resto de los flujos de la empresa, ya que en su conjunto, suponen la forma de organización de la misma (Bel, 1997).

nistración y control de la cooperativa son la *asamblea general*, el *consejo rector* y los *interventores*. Sin embargo, la legislación establece la posibilidad de crear cuantos órganos se estimen convenientes para el mejor funcionamiento de la sociedad¹³.

La evidencia empírica nos muestra que la almazara cooperativa presenta una estructura que difiere, en cierta medida, de las estructuras del resto de las entidades. Los socios están presentes en la cúspide, en la línea media y en la base de la organización. En la cúspide de la pirámide organizacional, o ápice estratégico, se definen los objetivos de la organización y se establecen las líneas estratégicas generales para su cumplimiento. De esta parte, los socios, en asamblea general, conforman el órgano al que se atribuye tal función. El socio forma parte de la línea media cuando, como miembro del consejo rector, tiene delegada por la asamblea general, autoridad formal para dirigir y administrar la sociedad. Y forma parte del núcleo de operaciones, si se ocupa de asegurar el proceso productivo. No olvidemos que en estas cooperativas el socio es proveedor de la materia prima a la vez que consumidor del producto.

El organigrama que presenta este tipo de sociedades es el que mostramos a continuación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 2
Organigrama de una sociedad cooperativa almazarera

¹³ Ley 2/99, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, artículo 76.

Además, la estructura se caracteriza por ser descentralizada pues, aunque la autoridad formal para la toma de decisiones está, en última instancia, en manos de la base social, hay delegación en el resto de órganos. La autoridad y el control proceden de los niveles más altos y se va filtrando hacia la base de la organización.

El gobierno democrático es un rasgo característico de las almazaras cooperativas que se manifiesta concretamente en la participación de los socios en la vida cooperativa¹⁴. Esta participación es un deber que se deriva de los derechos que la legislación atribuye a los socios como empresarios-propietarios¹⁵, y se canaliza a través de los órganos de gobierno de la sociedad.

Como es habitual en otras organizaciones, en estas sociedades existe una delegación de funciones decisorias entre los socios y el consejo rector. Los socios, reunidos en asamblea general, establecen los objetivos generales y delegan en el consejo rector como órgano ejecutivo. De este modo, el consejo rector y la dirección, en su caso, serán los responsables de alcanzar los objetivos fijados. La dinámica que se sigue, se recoge a continuación: el consejo rector convoca a los socios a través de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias. Las asambleas generales son los órganos de decisión, donde todos, conjuntamente, dictan las líneas generales de funcionamiento de la sociedad cooperativa. Estas directrices se transmitirán a la dirección, cuya función es conducir a la organización hacia los objetivos y finalmente, serán los responsables de la gestión, los encargados de ponerlas en práctica.

Esta forma de gobierno es un rasgo que distingue a las sociedades cooperativas de las empresas tradicionales capitalistas. Y se sustenta, como señala el segundo principio cooperativo, en que son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones (Chaves y Soler, 2004).

El gobierno de las cooperativas almazareras es un *gobierno delegativo*, pues el centro decisional se encuentra en el consejo rector o en la dirección (García y Recio, 2004). Además, siguiendo a Couret (2003)¹⁶, podemos identificarlo como un gobierno presidencialista (donde el presidente de la cooperativa centraliza todo el proceso de decisión), o un modelo de go-

¹⁴ Incluimos aquí la participación en sentido amplio, esto es, en los tres flujos señalados.

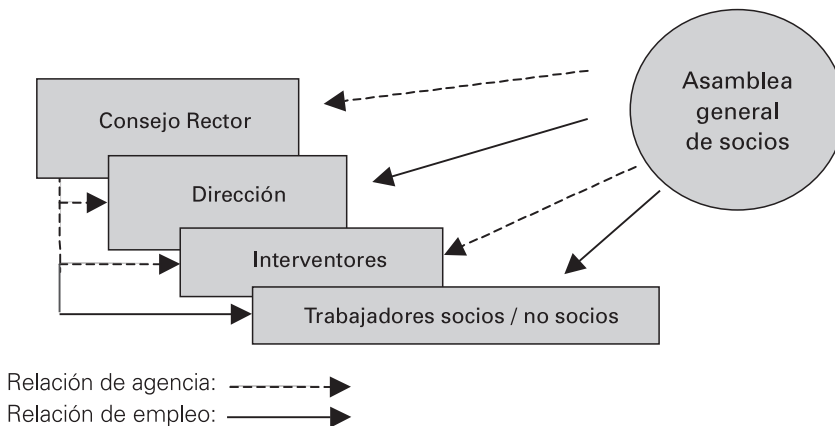
¹⁵ La Ley 2/99, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, recoge en su artículo 38, que el socio tiene derecho a participar: a) en el objeto social de la cooperativa, b) en la adopción de acuerdos de la asamblea general y demás órganos sociales de los que formen parte, con voz y voto, c) en los excedentes en proporción a la actividad desarrollada en la cooperativa, y d) en las actividades de formación e intercooperación de la entidad.

¹⁶ Cit. en Chaves y Soler (2004).

bierno de «consejo rector» (donde, en ausencia de directivo, son los miembros del consejo rector quienes dominan el proceso de decisión).

En cualquiera de los casos, el problema del gobierno de estas cooperativas gravita sobre las relaciones de delegación, también denominadas relaciones de agencia.

Este problema, típico de toda organización, se complica en las empresas participativas respecto de las de capital: en las cooperativas confluyen más actores y algunos de ellos asumen más de un papel. Además, los socios ostentan la propiedad y el control de la empresa. Estas pautas de propiedad colectiva y socios que asumen el control, confieren unas características especiales a la relación contractual o de agencia que se desarrolla en estas sociedades. Las principales relaciones de agencia se establecen a varios niveles (véase figura n.º 3). La relación entre los socios-propietarios y los consejeros se considera como una relación de agencia en la medida en que el socio —principal— encarga a los miembros del consejo —agentes—, la realización de una tarea, otorgándole amplia capacidad de decisión. Entre los socios-propietarios o miembros del consejo rector y la dirección también existe una relación de agencia, pues nos referimos a aquella situación en la cual el socio-propietario o el consejo rector delegan autoridad en un tercero, el directivo —socio o no socio—, cuya actuación debe estar orientada a los intereses del socio. En aquel —upuesto en que el directivo no sea socio, también podemos referirnos a la relación de empleo entre ambos acto-



Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3

Relaciones de agencia entre los miembros de una sociedad cooperativa

res¹⁷. Otra relación típica de agencia surge entre los socios y los interventores, en la medida en que hay una delegación de autoridad entre ambos participantes. Y finalmente, con independencia de que los trabajadores sean o no socios, la relación entre los socios/consejeros y los trabajadores asalariados, es una relación de empleo.

El interés del tema radica en las frecuentes disfunciones que, por abuso de poder de los socios miembros de los órganos gestores (sean estos consejeros, directivos o gerentes profesionales), se producen en el seno de algunas de estas sociedades cooperativas. Es por esto que nuestra intención, con este trabajo, se centra en identificar aquellas deficiencias o fallos presentes en el gobierno de las cooperativas almazareras.

4. Metodología del estudio

Dado que la teoría no es suficiente para entender la complejidad de los comportamientos que gobiernan y dirigen las organizaciones cooperativas, es necesario estudiar las prácticas de gobierno en el contexto en que se desarrollan y alcanzan su máximo grado de desempeño. De este modo realizamos un estudio cualitativo en el que la unidad de análisis elegida ha sido las sociedades cooperativas andaluzas, de primer grado, dedicadas a la elaboración de aceite de oliva. Como ya hemos indicado, esta elección se fundamenta en la importancia del sector oleícola en la economía nacional y en la economía andaluza, y en la importante presencia de la fórmula cooperativa en dicho sector.

La técnica de recogida de información que empleamos ha sido la entrevista en profundidad, pues es la más adecuada para obtener información acerca de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas habituales.

Las almazaras cooperativas se han elegido en función de su tamaño. Tomando como referencia otros trabajos de investigación (Vargas, 2000; Hernández, 2001; García, 2002), esta variable va a ser medida a través del número de socios y del volumen de molturación¹⁸. La selección de los sujetos, la hacemos a través de un muestreo intencional, en el que se conside-

¹⁷ Siguiendo a Salas (1993), consideramos que una relación de empleo es aquella en la que el empleado cede sus servicios a cambio de un salario, siendo el empleador el que decide la asignación de dichos servicios en función de sus necesidades.

¹⁸ La selección de las almazaras cooperativas se ha hecho a partir de los datos recogidos —hasta el año 2001— en el directorio de empresas de economía social de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía (disponible en internet en la dirección <http://www.juntadeandalucia.es>).

ran relevantes, entre otros, los siguientes criterios¹⁹: implicación del socio en la gestión, tamaño de la propiedad, edad, formación, dedicación a la actividad y dependencia de la renta obtenida. Además, nos hemos dirigido a aquellos socios que presuntamente tienen la información más relevante, son más accesibles física y socialmente y están dispuestos a informar.

De este modo, en cada almazara cooperativa se entrevistó a una diversidad de socios con la intención de entender la percepción del gobierno desde los diversos actores implicados en el mismo. Nuestra muestra ha estado comprendida por 42 sujetos entrevistados, de un total de 18 sociedades cooperativas de aquellas provincias andaluzas en las cuales el sector está presente con cierta relevancia.

Cuadro n.º 2

Unidad de análisis

Provincia	Entrevistas realizadas/socios	Localidad/nº sociedades cooperativas almazareras
Almería	-	-
Córdoba	10	5: Baena, Cabra, Lucena, Luque, Priego
Granada	4	1: Montefrío
Huelva	-	—
Jaén	24	11: Martos, Fuensanta, Huesa, Bedmar, Nogueros, Jimena, Torres, Alcaudete, Alcalá la Real, Los Villares, Jaén,
Málaga	4	1: Antequera
Sevilla	-	—
Total	42 socios	18 sociedades cooperativas

El período de recogida de datos se desarrolla en dos etapas. La primera entre junio y septiembre de 2004 y la segunda entre los meses de junio y

¹⁹ Consideramos que el criterio más adecuado para la selección de los sujetos de nuestro estudio son las características sociales o heterogeneidad social. Los criterios que tradicionalmente se han empleado para estudiar a los olivicultores han sido la edad, el tamaño de las explotaciones y la dependencia de la renta obtenida (IFA, 1992; Montiel, 1997; Mozas, 1999). Sin embargo, encontramos trabajos más recientes que, incluyendo los anteriores, añaden otros criterios que se consideran influyen en el comportamiento del empresario oleícola, como son: el grado de implicación en la actividad agraria, la residencia habitual y el nivel de formación (Hernández, 2001; García, 2002).

agosto de 2005. Esta elección no fue caprichosa sino que buscamos poder contactar con los socios fuera del período de campaña, que suele extenderse desde noviembre hasta finales de marzo o abril —dependiendo de la provincia y de las zonas—.

El análisis de la información obtenida en los discursos de los sujetos entrevistados nos ofrece los siguientes resultados, en relación a nuestro objetivo de investigación.

5. Deficiencias en el modelo de gobierno cooperativo

Los socios de una cooperativa deberían sentirse especialmente motivados para participar en su gobierno por el principio de gestión democrática. El doble papel de cada socio (capitalista y usuario) le motiva doblemente a gobernar la empresa para que satisfaga sus necesidades frente a eventuales desviaciones procedentes de otros actores. Y la cultura participativa (valores y principios cooperativos) debería orientarles acerca de cómo ejercer este gobierno mediante el empleo de los instrumentos o mecanismos más adecuados.

El mal gobierno cooperativo se explicaría por el comportamiento y por las dificultades de determinados actores para utilizar diferentes instrumentos en el momento y modo adecuados. En cualquier caso, son diversos e importantes los problemas que están afectando y deteriorando el funcionamiento de estas empresas.

En el gobierno de una almazara cooperativa pueden confluír hasta cuatro colectivos de actores diferentes: la asamblea general de socios, el consejo rector —presidente y consejeros—, la dirección y los interventores. En las líneas que siguen recogemos los resultados del estudio, con la siguiente estructura: para cada uno de los órganos de gobierno mostramos los fallos o deficiencias extraídos del análisis de los discursos de los socios, indicando su origen y el modo en que afecta al gobierno de la sociedad.

5.1. *La asamblea general de socios*

En la asamblea general de socios persisten ciertas deficiencias en su composición y en su funcionamiento que tienen su origen en el socio, en los rasgos propios y característicos de los oleicultores que componen estas entidades.

COMPOSICIÓN DIVERSA

Las asambleas generales son muy diversas en su composición, lo que afecta a su funcionamiento como órgano de gobierno de la cooperativa.

Las sociedades cooperativas surgen, entre otras razones apuntadas anteriormente, para tratar de solucionar los problemas de los pequeños agricultores y defender su producto en las mejores condiciones. Estas sociedades han ido creciendo con el paso de los años, lo que ha permitido poder acometer reformas importantes en el proceso productivo, en las instalaciones, en el envasado y en la creación de marcas propias. Y todo, gracias a que la capacidad financiera de la cooperativa ha crecido a la par que su dimensión social. Es por tanto una ventaja contar con una base social amplia, porque en última instancia esto da solidez a la organización. Pero el inconveniente se encuentra en la diversidad. Son muchos socios pero muy heterogéneos.

En las sociedades cooperativas en general, y en particular en las almazaras andaluzas, la heterogeneidad social es un rasgo característico, consecuencia del crecimiento de la sociedad. Esta diversidad social tiene su origen en aspectos como la edad de los socios, el tamaño de su propiedad, su lugar de residencia, su formación, o sus valores y principios.

La consecuencia inmediata sobre el gobierno de la cooperativa es que a medida que la organización crece, la base social se hace más amplia y heterogénea, mayor el conflicto de intereses y más compleja es la labor de gobernar para alcanzar los objetivos comunes.

REDUCIDA ASISTENCIA Y BAJA PARTICIPACIÓN

Una práctica generalizada en el sector es la reducida asistencia por parte de los socios a las asambleas y la baja participación. La actitud del socio ante la asistencia y participación en la asamblea general tiene su razón de ser principalmente en la producción comprometida con la cooperativa. Los grandes-medianos propietarios, además de ser los que normalmente componen el consejo rector, también asisten a las asambleas y muestran su opinión. Los pequeños, que son la mayoría, tan solo asisten cuando en el orden del día se incluye algún aspecto que consideran importante. En estos casos, aunque asisten, es poco probable contar con su opinión. Además, son estos los socios que en mayor medida suelen hacer uso de cauces informales para obtener la información que precisan.

La formación del socio también ocupa un lugar destacado como justificación a su participación en la asamblea. Percibimos un enfrentamiento importante entre la vida profesional y empresarial y la cultura rural y campesina. Es diferente la mentalidad y el comportamiento de aquellos socios que toda su vida han vivido del campo y que carecen de una percepción de la empresa cooperativa, que vaya más allá del interés puramente económico, de aquellos que tienen unos estudios y una profesión distinta de la agricultura. Estas diferencias afectan al gobierno eficiente de la sociedad, por diversos frentes. Por el lado de la participación, hay socios que no asisten ni par-

ticipan en las asambleas porque perciben que los miembros de la junta rectora carecen de cultura empresarial y entienden que la gestión no es la más adecuada. Las nuevas generaciones tienen, desde su punto de vista, un mayor nivel cultural y una mejor predisposición al diálogo y a la negociación.

Otros socios en cambio, se sienten más cómodos cuando los miembros del consejo rector son agricultores y pertenecen al ámbito rural. Los ven más cercanos y accesibles. También, hay quienes no participan porque se consideran inferiores a aquellos que tienen estudios y se avergüenzan de no saber expresarse correctamente.

En definitiva la escasa participación del socio en el gobierno de la cooperativa deriva en una excesiva delegación y amplio margen de maniobra en el consejo rector y la dirección. Si además tenemos en cuenta que en muchas ocasiones estos órganos no están ocupados por las personas más idóneas y por tanto no se gobiernan de la manera más adecuada, podemos confirmar que estamos ante un problema de importantes repercusiones para el futuro de estas organizaciones.

UN SOCIO ≠ UN VOTO

La asamblea general es el órgano supremo de expresión de la voluntad de todos los socios, donde la toma de decisiones se realiza de forma democrática, siguiendo el principio de «un socio, un voto». Pero esta democracia no es compartida por la base social, especialmente por los dueños de explotaciones de mayor tamaño. El tener un mayor compromiso con la sociedad y la escasa diversificación del negocio personal, hace que sean más aversos al riesgo y que ante ciertas decisiones actúen protegiendo su patrimonio, aún cuando fuese aconsejable un comportamiento distinto. Por tanto, una de las manifestaciones del conflicto de intereses se muestra en la demanda de los grandes propietarios de una reforma legislativa para el voto según participación y producción comprometida. Esta circunstancia no hace sino dejar constancia del continuo conflicto que mantienen los oleicultores debido al tamaño de la propiedad. No debemos perder de vista que las sociedades cooperativas aparecen principalmente para mejorar la situación en la que se encuentran los pequeños propietarios. Este conflicto puede resolverse considerablemente cuanto más homogénea sea la base social. De ahí que en muchas de las sociedades estudiadas los socios con explotaciones de mayor tamaño hayan abandonado la cooperativa para negociar por separado.

FRECUENCIA Y CONTENIDO

Otro de los aspectos que merece una reflexión es la frecuencia y contenido de las asambleas. En las cooperativas oleícolas, generalmente el nú-

mero de asambleas anuales es de dos. Una de ellas, la de mayor asistencia, tiene lugar antes del comienzo de la campaña oleícola —en el mes de noviembre—, donde se tratan entre otros temas, la fecha de apertura de las instalaciones de la cooperativa. La segunda se hace coincidir con la liquidación que se practica a los socios, o con el cierre del ejercicio. La consecuencia de tal distribución es que el resto del año hay una carencia absoluta de información relevante, en especial sobre las operaciones de venta que se van cerrando, aspecto para el cual no se suele convocar ninguna asamblea extraordinaria. Esto ha sido la causa de que el socio cada vez con mayor frecuencia haga uso de canales de comunicación informales para recabar la información que considera más importante. Y no es que este comportamiento no sea adecuado sino que ha terminado por ser el único medio de información para muchos de los socios.

La falta de interés o motivación del socio, así como la percepción exclusivamente monetaria de la actividad de la cooperativa hacen que se desvirtúe el cometido y contenido de las asambleas. Aspectos como los antes señalados —la fecha de apertura de las instalaciones o el momento de la liquidación—, son los que acaparan especial atención, quedando el resto relegados a breves minutos y en ocasiones pendientes de debatir con la asamblea de socios. Esto conlleva que se dedique excesivo tiempo a debatir temas irrelevantes y se dejen aspectos como la adquisición de nuevos y mejores equipos, evaluar canales de comercialización, etc..., a merced de lo que decida el consejo rector.

La razón de estos comportamientos está nuevamente en el tamaño de la explotación del socio, en la edad y en su formación. Los socios más jóvenes tienen una percepción empresarial de la cooperativa y van más allá del interés puramente monetario. Los de mayor edad no comparten ni comprenden el espíritu cooperativo y su actuación pasa por asimilarse a la de cualquier accionista de una sociedad capitalista, que entiende que es propietario de una parte de la empresa, que le presta un servicio y que tiene derecho a una parte de los dividendos.

NO COOPERACIÓN

Otra deficiencia que encontramos y relacionamos con el nivel de formación es la mentalidad individualista y la tendencia al «no asociacionismo». Aquellos socios que tienen menor formación entienden que la cooperación, desde un principio, es problemática, cuanto más el crecimiento o la unión con otras empresas cooperativas. Desde esta perspectiva, manifiestan su preferencia por trabajar en una dimensión menor.

Esta situación deriva en la desigual posición en la que se encuentran las almazaras cooperativas, cuando tienen que negociar con una industria dis-

tribuidora fuertemente concentrada. El poder de monopsonio de los industriales hace que las alternativas rentables de negociación sean más reducidas.

Los socios son conscientes del papel que las organizaciones cooperativas, como entidades independientes, tienen en el mercado. Su posición frente a los compradores, que son pocos y muy concentrados, es de absoluta desventaja. En primer lugar, por el elevado número de almazaras cooperativas, en segundo lugar por su reducida dimensión y en tercer lugar por la escasa vertebración y elevada rivalidad entre ellas. Así, es frecuente que cada sociedad cooperativa negocie de manera independiente y aunque informalmente decidan entre varias, contener la oferta, para de este modo subir el precio, siempre hay quien cede en la negociación para conseguir una venta, cuanto menos, segura.

IDEOLOGÍA Y VALORES DE LOS SOCIOS

En las sociedades que nos ocupan, la cultura y los valores cooperativos son piezas esenciales. Los valores y principios del movimiento cooperativo son su seña de identidad y una de los elementos clave de su existencia.

El agricultor, al hacerse socio de la cooperativa, debe participar no solamente en el aspecto formal —en los tres tipos de flujos— sino compartiendo la ideología y los valores de la sociedad. Solo así la cooperativa funcionará. Sin embargo, es frecuente encontrar que el socio de las almazaras cooperativas andaluzas no comparte la ideología del movimiento cooperativo, ni participa de unas creencias y valores comunes propios del cooperativismo. Esta situación es fuente de conflicto por los siguientes aspectos.

En algunas sociedades cooperativas, sobre todo las que se encuentran ubicadas en núcleos de población más pequeños, la política suele estar presente en la vida de la organización, provocando un constante enfrentamiento entre los socios de diferente opinión. Muchos de los socios que han colaborado en nuestro estudio reconocen que el gobierno de su cooperativa está fuertemente influenciado por la política y que existen enfrentamientos importantes entre grupos de distinta ideología. Esta es una de las razones que justifica la reducida participación y escaso interés de aquellos socios con una perspectiva empresarial y una mentalidad más amplia que la puramente enfocada a la política y que entienden que el gobierno de la sociedad cooperativa no es el gobierno de un país. En algunos casos, hay grupos de socios que llevan a cabo toda una labor de oposición.

La ideología conservadora y no progresista, especialmente de los socios de mayor edad, pequeños propietarios y que tienen en el olivar su única fuente de ingresos, también afecta a los flujos financieros. En general, el desembolso monetario, bien sea destinado a nuevas inversiones o a la re-

muneración de algún cargo del consejo rector o gerente, suele plantear polémicas. Casi todos los socios, hoy día, son conscientes de la necesidad de renovar y mejorar el proceso productivo y utilizar todos los instrumentos necesarios para conseguir los mejores precios de venta del aceite. Sin embargo, hay posturas enfrentadas al tomar estas decisiones. El motivo vuelve a estar de nuevo en el diferente tamaño de la propiedad, o mejor, en la parte de la propiedad que el socio compromete con la sociedad cooperativa. Los propietarios de mayores explotaciones se quejan del desembolso que tienen que hacer y de las condiciones de igualdad en la toma de decisiones con el resto.

INFIDELIDAD DEL SOCIO

Otro aspecto importante a destacar es la infidelidad del socio. La contribución al flujo financiero está, entre otros aspectos, en función de la aportación que hace el socio a los flujos reales, es decir, en función de la producción comprometida. Normalmente cuando la cooperativa liquida con los socios al final de cada ejercicio, detrae de cada uno, la parte proporcional a la producción que hayan aportado, para financiar la actividad y en general todas las inversiones realizadas. En ocasiones y aprovechando que se dispone de información privilegiada —algún desembolso previsto por reformas, nuevas inversiones, etc.—, el socio actúa con oportunismo reduciendo su participación en los flujos reales, esto es, desviando parte de la producción a otra industria transformadora, con lo que se le exigirá una menor contribución en la financiación. La consecuencia inmediata es un desequilibrio en las cargas financieras de cada socio, que termina por perjudicar a todos.

5.2. *El consejo rector*

El consejo rector es el órgano de gobierno, gestión y representación de la sociedad cooperativa, estando sujeto a la ley, a los estatutos y a las directrices de la asamblea general. Es el órgano delegado ejecutivo de la asamblea general, ocupándose de llevar a la práctica las decisiones adoptadas en la misma. Su inadecuada composición afecta a su funcionamiento dejando entre ver fallos importantes. Fallos que encuentran su justificación en el modelo de gobierno delegativo característico de estas cooperativas.

COMPOSICIÓN INADECUADA

El consejo rector está formado por socios elegidos en la asamblea general, teniendo en muchas ocasiones una composición inadecuada. En la

práctica, la elección de los miembros de este órgano está motivada por aspectos como el tamaño de la explotación del socio, la posición social, el grado de implicación, no sólo en la actividad, sino también en la vida de la cooperativa, la personalidad del socio —si es una persona que se desenvuelve bien en cualquier situación, si es participativa, si cuenta con la amistad de los demás, etc...— y en menor medida, el grado de formación y experiencia en el cargo.

Un comportamiento lógico sería intentar que los intereses de todos los socios estén representados y por tanto, elegir a socios con diferentes dimensiones. Sin embargo, en la práctica no ocurre así. Aunque debido a la reducción en el tamaño de las explotaciones, cada vez son menos los grandes y medianos propietarios, son éstos, los socios que con mayor frecuencia ocupan cargos en el consejo rector. El motivo fundamental que atribuye el socio es la defensa de su propio interés, pues al tener más propiedad comprometida en la sociedad, procurará conseguir el máximo beneficio para él y por derivación, para todos.

Los pequeños agricultores tienen una presencia más reducida en el consejo rector, que resulta ser mínima en el caso de los puestos de presidente y vicepresidente. Sobre todo de aquellos agricultores que únicamente tienen como principal fuente de ingresos el olivar. Luego, el número de estos socios en el órgano de dirección de la sociedad cooperativa es insuficiente, si tenemos en cuenta su elevada presencia en la estructura de la organización.

Aquellos socios pequeños, que no viven únicamente del olivar, que tienen otra ocupación complementaria o en ocasiones principal, prefieren dejar la gestión en manos de aquellos que disponen de más tiempo y más intereses que defender.

La falta de una formación adecuada e incluso la ignorancia de los cometidos del cargo que se ocupa, puede tener consecuencias muy graves en el gobierno de la sociedad, especialmente porque no se llevará una gestión eficiente, no se buscará optimizar el uso de los recursos productivos y se pueden perder operaciones de venta rentables. En este sentido, cada vez son más los socios que admiten que a la hora de la elección de los consejeros, la pieza clave no es la propiedad, ni la relevancia social, sino la formación. Además se deben elegir a quienes tengan internalizados los valores y la cultura cooperativa y participen de la tradición del sector y de su historia, pues serán los que estarán en mejores condiciones para afrontar la gestión y representación de la sociedad.

PERMANENCIA EN LOS CARGOS

Cuando los socios eligen al presidente de la sociedad cooperativa, se orientan por alguno de los siguientes aspectos: conocimiento y experiencia

en la actividad, aprecio popular y relevancia en la localidad y tamaño de su propiedad. En ocasiones los socios votan a un presidente porque es la única candidatura propuesta, no hay alternativas de elección. Cuando nos encontramos ante tal circunstancia automáticamente pensamos que esto puede ser síntoma: o bien de una gestión intachable y los socios manifiestan su total conformidad con la composición permanente de este órgano; o bien de que no hay una verdadera labor de oposición y por tanto, no hay candidaturas alternativas, debido al desánimo de aquellos socios que abandonan en el intento porque perciben que la cooperativa no avanza con ese gobierno.

En otras ocasiones, la elección suele estar condicionada por la política, de forma que los socios elegirán según su ideología política sin tener en cuenta aspectos como la preparación o la experiencia en el sector.

La presidencia puede estar ocupada por socios muy variados. Algunos rasgos característicos suelen ser: edad que supera los 50 años y en algunos casos jubilados. Aquellos que están activos, generalmente tienen como secundaria esta actividad, lo que también influye en la adopción de decisiones más conservadoras y menos arriesgadas. En general, tienen una formación poco apropiada para el desempeño de dicho cargo, pues los presidentes sin estudios son los más frecuentes y muy escasos los que poseen alguna formación en gestión empresarial. Además, no perciben remuneración alguna por su labor, lo que también repercute en la escasa motivación de la persona.

La permanencia de los miembros de la junta rectora en sus cargos y concretamente la del presidente, ha cambiado paulatinamente con los años. Algunos estudios previos reflejan que los presidentes de las cooperativas almazareras han tenido el cargo vitalicio. Es decir, que aunque en la práctica, la renovación de los cargos suele hacerse cada cuatro o seis años, era frecuente la reelección. No en pocas ocasiones, el motivo de un cambio en la junta rectora ha sido algún fraude no descubierto a tiempo por los socios, o una gestión poco transparente, en cuyo caso se ha convocado una asamblea extraordinaria nombrándose nueva junta rectora. Hoy en día, la práctica habitual es que el presidente permanezca un par de legislaturas y los demás miembros vayan cambiando. El motivo es puramente económico. Los socios son reacios a tener que dedicar parte de su tiempo gratuitamente a los negocios de la sociedad cooperativa cuando, en la mayoría de los casos, lo único que reciben es la crítica de todos los ciudadanos.

Por tanto, la permanencia y la inadecuada composición de este órgano deriva en una gestión ineficiente, una gestión conservadora, que básicamente se sustenta en una falta de motivación y dedicación a la gestión, y por la falta de profesionales al frente con formación en gestión de empresas y con una perspectiva de la actividad más allá de la intención a corto plazo y puramente económica.

ASIMETRÍAS DE INFORMACIÓN

En las almazaras cooperativas estudiadas, es frecuente un conocimiento mutuo entre socios y miembros del consejo rector-presidente-directivo, pero hay determinadas decisiones que adopta este órgano sin contar con la opinión del socio. El consejo rector entiende que determinadas cuestiones —sobre todo operaciones de venta de aceite, campañas publicitarias, negociaciones con proveedores, etc...— no se pueden consultar al socio, por diversas razones: porque el socio no es capaz de comprender, no posee la formación adecuada, y no se actuaría eficientemente y porque en ocasiones el tema requiere cierta celeridad.

En general, los socios se quejan de la falta de información, demandan más reuniones y mayor participación, al menos en las operaciones de venta. Y aunque entienden que hay determinados aspectos que no son de su incumbencia, muchos no comprenden los motivos de no tener en cuenta su opinión.

En ocasiones, la poca transparencia informativa no obedece a un comportamiento inadecuado de los miembros del consejo rector sino a la falta de interés por parte del socio. El que los socios no asistan a las reuniones, no muestren interés, y utilicen cauces informales para estar al día de las decisiones que se adoptan, sin duda hace que la información que reciben no sea la adecuada. La falta de interés del socio es consecuencia de las diferencias sociales: el tamaño de la propiedad, la edad y formación, la dedicación a la actividad y el lugar de residencia. Los pequeños propietarios, de mayor edad, que se dedican parcialmente al cultivo del olivar y además tienen su residencia en una localidad distinta a la que se encuentra la sociedad cooperativa y también la propiedad, son los que muestran menos interés por el buen gobierno de la sociedad, haciendo un mayor uso de mecanismos informales de control.

DIFERENCIAS SOCIALES: LA EDAD

Uno de los caracteres sociales que provocan especialmente un conflicto de intereses es la edad. En este sentido, apreciamos un choque importante entre el comportamiento y la mentalidad de los socios más jóvenes y los más mayores. Un choque de mentalidades, que influye negativamente en la evaluación de determinadas inversiones y positivamente en una gestión más rica y experimentada. Las diferencias de edad dificultan en ocasiones la realización de determinadas inversiones, coartando así el necesario progreso de la sociedad. Muchos socios reconocen que es perjudicial para un funcionamiento eficiente de la organización cooperativa, que los cargos representativos de la junta estén ocupados por personas de edad avanzada,

sobre todo jubilados, y que además, no tengan formación. Pero también reconocen las ventajas derivadas de la experiencia que pueden aportar estos socios de mayor edad. Este aspecto también está relacionado con la percepción que tienen muchos socios sobre la labor del presidente en la sociedad cooperativa. Pues, por encima de todo creen que su interés es principalmente económico.

FALTA DE COMPROMISO/CONFIANZA

Otro de los aspectos importantes que afecta al gobierno la sociedad cooperativa es la relación de confianza entre los socios. La falta de compromiso/confianza en la organización, en general, y en el órgano de gobierno y gestión, en particular, puede deteriorar de manera significativa la relación cooperativa. Muchos socios manifiestan prestar su confianza a la junta rectora y sobre todo al presidente, pero esta relación depende de los resultados que haya habido con anterioridad. Es decir, el socio manifiesta su confianza porque hasta el momento ha obtenido unos resultados que están dentro de sus planes y no encuentra motivos para romper esa relación. Además, entiende que los resultados de una buena gestión repercuten sobre todos, con lo cual, la junta rectora procurará gobernar correctamente. Pero aunque haya socios que directamente muestren confianza en la junta rectora, por regla general, hay demasiada desconfianza, lo que en muchas ocasiones coarta la libertad de acción por parte de los consejeros.

Esta desconfianza, en muchas ocasiones, no está justificada por peores resultados de la organización, sino por una estafa monetaria. Así, muchos creen que en el consejo rector hay poca transparencia de información y se manejan negocios que no tienen otra finalidad que enriquecer, sobre todo al presidente.

5.3. *Los interventores de cuentas: formación inadecuada*

Los interventores de cuentas constituyen el órgano de control de la gestión en las sociedades cooperativas. Es el órgano encargado de juzgar la gestión económica de la sociedad.

La ley permite que cualquier socio sea interventor de cuentas, sin considerar la preparación previa necesaria para el correcto desempeño del cargo. Consecuentemente la realidad nos muestra que los interventores de las almazaras cooperativas no tienen una formación adecuada para cumplir con dicha función, y además desconocen cuales son los cometidos del cargo. La consecuencia inmediata es una generalizada falta de control. En ocasiones, esta falta de control ha derivado en comportamientos oportunistas.

tas por parte de algunos trabajadores de la empresa y la apropiación indebida de fondos. La alternativa que en casi todos los casos se está utilizando es la auditoria externa. Puede que los socios no tengan la formación suficiente para ser interventores pero son conscientes de esta carencia y prefieren recurrir a la ayuda de expertos que le aseguren una correcta gestión de la sociedad.

5.4. *La dirección*

NECESIDAD DE UNA DIRECCIÓN

Tal como establece la legislación, en los estatutos de la sociedad cooperativa, se podrá prever el nombramiento de una dirección, integrada por una o varias personas²⁰. Dicho cargo será designado, nombrado y destituido por el consejo rector y sus competencias se extenderán a los asuntos concernientes al tráfico empresarial ordinario de la organización cooperativa. De forma que el directivo tendrá que disponer de la mayor información posible para traducir las expresiones de los socios, a través de los objetivos fijados por éstos en la asamblea general, en estrategias para conseguirlos.

La necesidad de contar con una dirección se fundamenta en que los miembros del consejo rector, al no estar remunerados, no dedican el tiempo que es necesario para resolver los problemas de la organización y en ocasiones, no tienen los conocimientos necesarios para tomar las decisiones más adecuadas. La realidad muestra cómo los presidentes de las almazaras cooperativas o son jubilados o tienen otra actividad, que es su principal fuente de ingresos.

No es frecuente encontrar esta figura en las almazaras cooperativas, pero en realidad es una figura necesaria. Entre los socios existen posturas enfrentadas desde el momento en que algunos socios perciben esta necesidad y otros, sobre todo los de mayor edad, se muestran reacios, justificando su oposición en motivos puramente económicos. No son partidarios de fijar una contraprestación para el directivo.

La ideología de los socios influye bastante a la hora de aceptar o no una dirección profesionalizada. Los socios de mayor edad, que toda su vida han trabajado el olivar y carecen de una formación distinta, no entienden la ra-

²⁰ En algunos casos aparece el consejo de administración o de dirección, formado por el presidente, el directivo o el administrativo, en caso de que no haya directivo, y algún otro miembro del consejo rector. Su función consiste en tomar las decisiones para las que esté autorizado por los restantes órganos de gobierno.

zón de tantos desembolsos que tienen que hacer y son los que muestran una mayor oposición a la contratación de un directivo o un gerente profesional. Por otro lado, están aquellos socios que entienden que la gestión de una organización cooperativa no es una tarea para ocupar el tiempo de ocio del que disponga el presidente, sino que requiere unos conocimientos y una dedicación y por tanto, reconocen que nadie puede ocupar su tiempo gratuitamente en este cometido.

CAPACIDAD DE MANIOBRA LIMITADA

Otra de las deficiencias percibidas se refiere al reparto inadecuado del poder. Las almazaras que cuentan con un directivo, en ocasiones éste tiene poder de decisión, y actúa como tal, siendo el consejo rector el órgano gestor. Pero en la mayoría de los casos, su función se limita a ejecutar las órdenes del consejo rector, realizando labores de carácter administrativo-burocrático. En la primera de las situaciones, el presidente ostenta la representación de la sociedad y existe una estrecha supervisión por parte del consejo rector sobre el trabajo del directivo. En el segundo de los casos, cuando el directivo solamente ejecuta órdenes del consejo rector, el presidente se ocupa de las labores directivas, y apenas ejerce control sobre la figura del directivo.

En las almazaras que no cuentan con una dirección, algunos de sus socios consideran necesaria esta figura, atribuyéndole únicamente una misión: vender bien el aceite. Otros, no creen que la necesidad sea tal y en ocasiones, es el propio presidente el que no está dispuesto a delegar las funciones que desde siempre ha desempeñado²¹.

OPORTUNISMO

En aquellas almazaras cooperativas que cuentan con un directivo al frente de la gestión y especialmente responsable de las operaciones de venta del aceite, el fallo más importante atribuido a este órgano de gobierno es el oportunismo en el desempeño de sus funciones y la búsqueda del interés propio. De ahí que la solución apunte hacia la aplicación de adecuados mecanismos de control que permitan a los socios limitar estos comportamientos oportunistas.

²¹ Esta actitud es más frecuente en almazaras situadas en municipios de las provincias de Córdoba, Granada y Jaén. Las localidades de las provincias de Málaga, Huelva y Sevilla son más proclives a tener un directivo al frente de las labores de administración (García, 2002).

6. Conclusiones y recomendaciones

En cualquiera de los órganos que conforman el modelo de gobierno delegativo de las almazaras cooperativas, encontramos deficiencias que afectan y deterioran su funcionamiento. En el cuadro siguiente recogemos, a modo de conclusión, cada uno de estos fallos, cuál puede ser su origen y sus consecuencias para el gobierno de la sociedad.

Cuadro n.º 3

Deficiencias del gobierno de las almazaras cooperativas

Deficiencias	Causas	Consecuencias
Asamblea general de socios		
1. Composición diversa	1. Crecimiento organizacional	1. Dificultad para la gestión, adopción de acuerdos, etc...
2. Reducida asistencia y baja participación	2. Tamaño de la propiedad, edad y formación de los socios	2. Excesiva delegación y amplio margen de maniobra en el consejo rector o en la dirección
3. Un socio ≠ un voto	3. Tamaño de la propiedad del socio	3. Conflicto de intereses, actitudes opuestas, falta de compromiso, desacuerdos, etc...
4. Frecuencia y contenido	4. Comportamiento inadecuado del consejo rector; falta de motivación e interés del socio; intereses puramente monetarios	4. Carencia de información por parte del socio; distribución inadecuada de dicha información; se desvirtúa el contenido y cometida de las asambleas
5. No cooperación	5. Formación y edad del socio	5. No crecimiento; no integración; debilidad frente a los grupos distribuidores; problemas en la financiación
6. Ideología y valores sociales	6. Características sociales	6. Divergencia de opiniones: política, financiación, etc...
7. Infidelidad del socio	7. Características sociales	7. Desequilibrio cargas financieras

Cuadro n.º 3 (continuación)

Deficiencias	Causas	Consecuencias
Consejo Rector		
1. Composición inadecuada/ permanencia en los cargos	1. Falta de formación/ baja participación	1. Gestión ineficiente, más conservadora
2. Asimetrías de informa- ción	2. Rapidez en la toma de de- cisiones; falta de capacidad de los socios	2. Toma de decisiones susten- tada en información no ade- cuada
3. Diferencias sociales	3. Edad	3. Progreso menos dinámico
4. Falta de compromiso/ confianza en los órganos de gobierno	4. Causas diversas	4. Limita la libertad de actua- ción para el consejo rector
Interventores		
1. Formación inadecuada	1. Características sociales	1. Pésimo control en la gestión
Dirección		
1. No hay directivo	1. Rechazo de la base social: remuneración del cargo	1. Falta de profesionalización de la gestión
2. Capacidad de maniobra limitada	2. Desconfianza de los so- cios	2. Gestión limitada; no aprove- char buenas oportunidades de negocio
3. Oportunismo e interés propio	3. Características sociales	3. Gestión ineficiente

Fuente: Elaboración propia

Nuestra labor se centra a partir de ahora, en apuntar posibles soluciones que puedan ayudar a matizar o eliminar algunas de estas deficiencias detectadas. Entendemos que cualquier organización cooperativa que aspire a lograr el éxito empresarial y como organización, debería considerar los siguientes aspectos:

1. *Composición homogénea*

El crecimiento continuo que han experimentado las almazaras cooperativas ha ido acompañado de un aumento de la heterogeneidad social. Algunas soluciones apuntan que debe avanzarse desde el punto de vista legisla-

tivo en el esquema del voto ponderado según la producción comprometida en la sociedad. Creemos que este es el comienzo del fin de la esencia de la cooperación. Esto no serían sociedades cooperativas.

Muchos de los problemas que hemos indicado podrían desaparecer si la composición de la base social de la cooperativa fuera más homogénea, con socios con iguales intereses, lo que se traduce principalmente en socios con propiedades similares. Es una de las soluciones que ya están poniendo en práctica algunas cooperativas. Donde los socios con mayores propiedades se salen y constituyen su propia sociedad cooperativa.

2. Política de transparencia informativa

La implicación y el mayor compromiso del socio únicamente se podrá mejorar si éste se siente partícipe de la vida de la cooperativa. En este sentido es recomendable una política de transparencia informativa con la que los socios se sientan informados, motivados e implicados en el proyecto. Además este mayor compromiso y confianza en la organización se puede traducir en una mayor libertad de actuación para el consejo rector-dirección, que estarán convencidos de que cuentan con el apoyo y respaldo de la base social.

3. Establecer un código de buen gobierno

Como ya viene ocurriendo en otros sectores, dentro del ámbito cooperativo, puede resultar muy positivo idear e implantar un código de buen gobierno. Al margen de la funcionalidad de los estatutos, quizá tendría mejores resultados, de cara a lograr un mejor y más eficiente gobierno, definir aquellas prácticas que, democráticamente, deberían comprender el gobierno cooperativo, estableciendo y cumpliendo un régimen sancionador al respecto.

4. Sistema de retribuciones para los niveles directivos

Las almazaras cooperativas necesitan personas al frente de su gestión con dedicación plena a la actividad. Esta dedicación no puede ser gratuita. Los socios deben ser conscientes de que la mayor implicación de los responsables del gobierno y el mejor desempeño de sus tareas pueden mejorar significativamente con una gestión adecuadamente remunerada.

5. *Reparto adecuado del poder*

Para asegurar un buen gobierno del proyecto cooperativo, es necesario mantener una adecuada separación de funciones. La asamblea general es la que decide, el consejo rector es el órgano que gobierna, gestiona y representa a la sociedad cooperativa, los interventores son el órgano de control de la gestión, y la dirección tendrá atribuidas las competencias que designe el consejo rector, que normalmente se extienden a los asuntos concernientes al tráfico empresarial ordinario de la empresa.

6. *Adecuados mecanismos de control externo*

La falta de control motivada especialmente por la inadecuada composición del órgano encargado de dicha función —los interventores—, debe compensarse en primer lugar con una elección adecuada de sus miembros y complementarla con auditorías externas.

7. *Profesionalización de la gestión*

Frente a otros sectores, en el sector agrario, la profesionalización de la gestión sigue siendo una de las asignaturas pendientes. Los socios, deben reconocer, que la delegación de funciones en el directivo, conlleva las ventajas derivadas de la especialización. Con la separación de tareas, se logra una asignación de factores más eficiente y mejores resultados para los socios, al dedicarse cada uno de los miembros de la organización a realizar la función que mejor conoce y para la que está más capacitado.

A este respecto se hace imprescindible evaluar y motivar adecuadamente la aportación del gerente y alinear incentivos para evitar que eluda su trabajo. Así como definir una exhaustiva relación contractual y estrictos mecanismos objetivos de control.

8. *Rotación en los cargos*

En muchas de las sociedades cooperativas en las que se lleva a cabo esta práctica, han mejorado las relaciones entre la base social y el consejo rector, especialmente debido a la mayor implicación de los socios. Esta rotación puede dar lugar a la renovación de ideas en la gestión, a la desaparición del privilegio de cargos vitalicios y a reforzar la confianza de todos los socios.

9. *Criterios de selección adecuados*

Es necesario cuidar especialmente los criterios de elección de los miembros consejeros, presidente o directivo. Únicamente el empleo de criterios objetivos y coherentes con las obligaciones del puesto, garantizará un buen gobierno. Además se debe elegir a quienes compartan los valores cooperativos, porque esto hará que la fuerza del movimiento cooperativo perdure y no se pierda de vista el origen de la entidad.

7. Referencias bibliográficas

- ANALISTAS ECONÓMICOS DE ANDALUCÍA (2005): *Informe anual del sector agrario en Andalucía*, 2004, Unicaja, Málaga.
- BAKAIKOA, B., ERRASTE, A.M. y BEGIRISTAIN, A. (2004): «Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa», *CIRIEC-España*, 48, 53-77.
- BECHT, M., BOLTON, P. y RÖELL, A.A. (2002): «Corporate governance and control», *ECGI-Finance Working Paper*, 2/2002.
- BEL, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia.
- BUENO, E. (Dir. y coord.) (2004): *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*, Pirámide, Madrid.
- CEÑA, F., PÉREZ, M. y SEVILLA, E. (1983): *El cooperativismo agrario como forma de acción social colectiva: análisis del caso andaluz*, Instituto de Sociología de Estudios Campesinos, Universidad de Córdoba, Córdoba.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): «Economía política de los directivos de las empresas de economía social», *CIRIEC-España*, 48, 31-52.
- CHAVES, R. y SCHEDIWY, R. (2004): «Gobierno, democracia y directivos de las empresas cooperativas», *CIRIEC-España*, monográfico, 48.
- CHAVES, R. y SOLER, F. (2004): *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia.
- CIVANTOS, L. (1997): «Estructura productiva y de transformación del olivar español», en M. Parras (coord.): *La reforma de la OCM y el futuro del olivar*, Universidad Internacional de Andalucía-Universidad de Jaén, 113-159.
- COQUE, J. (2005): *Compartir soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*, Consejo Económico y Social (CES), Madrid.
- CORNFORTH, C. (2004): «Governance in social enterprises», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1).
- CUERVO, A. (2003): «El buen gobierno de las sociedades y las cajas de ahorros», *Economistas*, 98.

- DOMINGO, J. y DE LOMA-OSSORIO, E. (1991): *Las almazaras cooperativas en Andalucía*, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén, Jaén.
- EUROPEAN COMMISSION (2002): *The olive oil sector in the European Union*, Directorate-General for Agriculture, Leguen de Lacroix, Bruselas.
- GARCÍA MARTÍ, E. (2002): *Almazaras cooperativas: la necesidad de una dirección adecuada*, Publicaciones de la Universidad de Jaén y Cajasur, Jaén.
- GARCÍA, E., HERNÁNDEZ, M.J. y RUIZ, M.C. (2004): «¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria?. El caso de las almazaras cooperativas», *CIRIEC-España*, 48, 193-224.
- GARCÍA, J. y RECIO, A. (2004): «Autogestió empresarial», *Nexe-Quaderns d'auto-gestió i economia cooperativa*, 14, 83-100.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1988-1989): «El problema de la doble condición de socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa», *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 56-57, 83-121.
- HERNÁNDEZ, M.J. (2001): *Base social de las sociedades cooperativas almazareras, análisis cualitativo*, Caja Rural de Jaén, Jaén.
- HILL, C.W.L. y JONES, T.M. (1992): «Stakeholder-agency theory», *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCÍA (IFA) (1992): *Planes sectoriales: industria del aceite de oliva. Programa operativo del sur y este de Jaén y norte de Granada 1991-1993*, Junta de Andalucía, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Sevilla.
- LEY 2/1999, de 31 de marzo de Sociedades Cooperativas Andaluzas.
- LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.
- LÓPEZ, A. (1982): *Las cooperativas olivareñas andaluzas, una realidad problemática*, Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, Córdoba.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2004): *Diagnóstico y análisis estratégico del sector agroalimentario español. Análisis de la cadena de producción y distribución del sector del aceite*, (disponible en internet: <http://www.mapa.es>).
- MORALES, A.C., ROMERO, T. y MUÑOZ, M.D. (2003): «Causas, intereses y desarrollo histórico de la acción colectiva empresarial en el ámbito agrario: el caso del cooperativismo en el sector oleícola», *CIRIEC-España*, noviembre, 46, 117-150.
- MORDAUNT, J. y CORNFORTH, C. (2004): «The role of boards in the failure and turnaround of non-profits organizations», *Public Money&Management*, agosto, 24(4), 227-234.
- MOZAS, A. (1999): *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*, Junta de Andalucía, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Cooperativas, Sevilla.
- SÁEZ, E. (1994-95): «El asociacionismo agrario y la situación del subsector oleícola en Aragón», *Revista Fundación Ciudad de Lleida, Anuario 1994*, 39-380.

- SALAS, V. (1993): «La empresa en el análisis económico», *Papeles de Economía Española*, 57, 126-148.
- , 2002: «El gobierno de la empresa: presentación», *Ekonomiaz*, 50, 10-27.
- SHLEIFER, A. y VISHNY, R. (1997): «A survey of corporate governance», *The Journal of Finance*, LII(2), 737-783.
- SOLER, F. (2004): «El gobierno de las cooperativas de crédito», en Chaves, R. y Soler, F.: *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 47-120.
- SPEAR, R. (2004): «El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas», *CIRIEC-España*, 48, 11-30.
- VARGAS, A. (2000): *El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva visto desde sus empresas más destacadas. Un estudio de los principios cooperativos de la relaciones socios-gerencia profesional*, Trabajo de investigación. Concurso-oposición a Catedrático de Universidad, Universidad de Huelva.
- VARGAS, A. y PELAYO, Y. (2002): «El cooperativismo en el sector olivarero», en Carrasco, M. y Vargas, A. (coord.): *Orígenes, evolución y perspectivas del cooperativismo agroalimentario en la provincia de Huelva*, Fundación Caja Rural del Sur y Universidad de Huelva, Huelva.
- VOLKERS, R. y LEES, M. (1996): «General trends, fundings and recommendations on corporate governance and management control systems in european cooperatives», *Review of International Cooperation*, 89, 37-49.
- ZINGALES, L. (1997): «Corporate governance», working paper 6309, NBER *Working Paper Series*.