



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

[Give to AgEcon Search](#)

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazera andaluza (*)

ELIA GARCÍA MARTÍ ()**

1. INTRODUCCIÓN

Las almazaras cooperativas constituyen la base del sector oleícola andaluz, concentrándose en estas organizaciones la mayoría de los olivicultores y de la producción. Del total de hectáreas de cultivos en Andalucía, 1.383.221 se dedican al cultivo del olivar (MAPA, 2000), lo que representa en torno al 61 por ciento de la superficie española, este dato muestra la importancia de este sector en el desarrollo socioeconómico de Andalucía. Asimismo, las últimas estimaciones (MAPA, 2000) sitúan la producción de aceite, en la comunidad autónoma andaluza en 818.118 t. De este modo, Andalucía con el 80 por ciento de la producción nacional de aceituna de almazara y de aceite de oliva, ocupa el primer lugar de las comunidades autónomas españolas.

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

(*) *Este artículo ha sido elaborado a partir de la tesis doctoral «La profesionalización de la sociedad cooperativa almazera andaluza: un enfoque de agencia», defendida el 5 de mayo de 2000, en la Universidad de Jaén.*

(**) *Prof. Dra. del Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén.*

– Estudios Agrosociales y Pesqueros, n.º 191, 2001 (pp. 197-221).

ambiental, de ordenación del territorio, de equilibrio social y de defensa de la explotación familiar.

Sin embargo, el funcionamiento del sector cooperativo dista mucho de ser el adecuado. Entre las causas que la literatura sobre economía y cooperativismo oleícola exponen para explicar este mal funcionamiento, freno del desarrollo del sector, se encuentra la ausencia de una gestión profesionalizada en puestos de responsabilidad, que propicia el no aprovechamiento de las oportunidades de actuación que el entorno les ofrece, debido en parte a una insuficiente mentalidad empresarial de los miembros que forman la organización. La escasa profesionalización del sector cooperativo junto con la reforma de la OCM (1) y a la escasa participación del sector productor en la comercialización de los aceites de oliva, son los principales problemas que amenazan el futuro del olivar y del sector del aceite de oliva. En este trabajo abordaremos el estudio de uno de estos problemas «el proceso de transición hacia la gestión profesional de la almazara cooperativa».

Al encuadrarse este trabajo de investigación en el ámbito de la economía oleícola, será éste nuestro principal foco de atención y, en especial, el proceso de transición hacia la gestión profesional de la almazara cooperativa, aspecto en el que existe un «gap» en materia de comportamiento organizativo, dejando escapar las posibilidades de actuación que tiene la empresa cooperativa. Esta cuestión ha despertado el interés de algunos investigadores, como el profesor García-Gutiérrez (1993), que propone la profesionalización de la gestión de este tipo de empresas como medio de mantenimiento de su competitividad en un entorno complejo y liberalizado. Este trabajo tiene como objetivo fundamental caracterizar dicho proceso, para ver en qué medida, éste podría contribuir a mejorar la posición competitiva de las almazaras cooperativas en el seno de su sector industrial.

En un primer momento se identificarán las características actuales de la dirección de la almazara cooperativa, como se realiza la transición hacia la profesionalización de la gestión, quienes son los protagonistas, que resultados se obtienen y su adaptación a las necesidades del entorno, para a partir de este momento poner de manifiesto las deficiencias que tiene este proceso y sugerir la forma de solución de dichas deficiencias, así como las características que se necesitan para desempeñar este puesto adecuadamente.

(1) *Organización Común de Mercados.*

2. LA NECESIDAD DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA ALMAZARERA ANDALUZA

La dirección de la almazara cooperativa andaluza es ejercida por los socios en la asamblea general, estos fijan los objetivos a alcanzar por la organización y delegan en un conjunto de socios elegidos de la totalidad de la base social para que posibiliten la consecución de dichos objetivos. Este grupo de socios elegido en la asamblea general forma el consejo rector (2) de la empresa, en el que se delega la capacidad de adopción de decisiones, con la finalidad de alcanzar los objetivos fijados con anterioridad por todo el conjunto de socios en la asamblea general.

Los miembros del consejo rector son elegidos entre toda la base social, en función de la importancia tanto económica como social que tengan en la localidad de ubicación de la almazara cooperativa (García, 2000). Este comportamiento es así, debido a la creencia de que socios con grandes dimensiones en su explotación de olivar van a cuidar mejor de sus intereses y evitar pérdidas no solo para su explotación, sino también para el resto de los socios. Por otra parte, socios con gran relevancia social van a ofrecer un mayor número de contactos y soluciones para evitar problemas en la organización. Sin embargo, estos miembros puede ser que aunque conozcan muy bien las características del cultivo y sean muy conocidos por los socios, no posean determinados conocimientos que demanda el mercado y que son necesarios para posibilitar el mantenimiento de la posición competitiva de la organización, como pueden ser técnicas de venta, gustos de consumidores, etc. Hasta hace unos años la falta de determinados conocimientos no era importante, pues existían en el sector del olivar determinados mecanismos que aseguraban la venta total de la cosecha cada campaña, con lo que los socios siempre obtenían sus resultados en unas condiciones más o menos optimas. El problema aparece en la actualidad, cuando muchos de los mecanismos que aseguraban los beneficios del sector han desaparecido. Esto ha supuesto la necesidad de enfrentarse a las características del mercado actual, sin ningún tipo de ayuda, los mismos componentes de los consejos rectores que antes no encontraban ningún problema para culminar su actuación con éxito.

(2) Según el art.32 de la ley 27/1999 de 16 de julio de cooperativas «El consejo rector es el órgano colegiado de gobierno al que corresponde, al menos, la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la sociedad cooperativa ante la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la asamblea general».

Confiar la gestión de la organización a un consejo rector conformado con los parámetros anteriormente enumerados, puede dar lugar a que en la organización aparezcan conflictos de intereses entre los socios, pues en la base social existen individuos con distinta preferencia a asumir riesgos (3). No obstante, la elección de estos miembros para representar a la organización tiene también sus ventajas, pues por ejemplo, estos individuos son conocidos de todos los socios, por lo que la base social de la organización puede centrar su actividad de control en el conocimiento mutuo entre las partes y la alineación de intereses que reconocen existe entre los miembros del consejo rector y el resto de los socios. Además, otra de las ventajas que supone al frente de la organización el consejo rector, es que desempeña una función que no está remunerada económicamente, tan solo en algunas ocasiones a sus miembros les son satisfechos unos determinados gastos de representación. De este modo, al resto de la base social está opción de dirección de su organización les parece bastante válida, por el escaso coste que les supone.

Ahora bien, la no remuneración de los miembros del consejo rector conlleva determinados problemas, pues estos socios tienen que buscar los ingresos familiares en alguna parte, por lo que en ocasiones no dedican mucho tiempo a resolver problemas de la almazara cooperativa, al tenerlo éste ocupado en otros quehaceres que le suponen un mayor interés. Esta falta de atención a la organización también puede ser debida a la falta de conocimientos específicos que sufren los miembros del consejo rector para hacer frente a las características del mercado actual, a esto hay que añadir un escaso interés por adquirir esos conocimientos, pues el esfuerzo realizado no va a suponer un incremento acorde en sus ingresos.

En un principio, en la búsqueda de soluciones a la situación en la que se encuentra la organización, se confían las características de la gestión y la obtención de ingresos en la persona del presidente o en algún miembro del consejo rector que se muestre proclive a interesarse por los cambios que están ocurriendo en el entorno de la organización, quien trata de buscar la información que necesita para mantener su puesto y seguir gozando del respeto de los socios. Hasta que llega el momento en que observa que, no es posible compaginar el aprendizaje necesario para sacar a la organización del estado en el

(3) Los empresarios con explotaciones mayores y que aportan una mayor producción a la almazara cooperativa son, quizás, más reacios a asumir un mayor riesgo que los socios que tienen explotaciones pequeñas, que, tienen preferencias e intereses diferentes.

que se encuentra con su otra fuente de ingresos, necesarios estos para el mantenimiento de su unidad familiar, por lo que se opta por intentar llevar a cabo la contratación de un directivo profesional con conocimientos adaptados a los que el mercado demanda o, la continuación con la formación de ese individuo de la organización que a cambio de un salario va a dedicar más tiempo a la mejora de la situación de la organización (4).

De este modo, se puede afirmar que el confiar la gestión de la organización en el consejo rector, cuyos miembros en ocasiones no suelen disfrutar de una formación adecuada a las necesidades del entorno, supone una escasa orientación al mercado de este tipo de empresas, la ausencia de una verdadera gestión empresarial en la organización y por tanto, la escasa presencia del sector en las siguientes fases de la cadena agroalimentaria. Todo ello dificulta la obtención de economías de escala productivas y comerciales, impidiendo la posibilidad de gozar de un poder de negociación frente a las grandes empresas de la distribución ya asentadas en el mercado nacional, lo cual hace poco viable entrar en actividades de investigación y desarrollo, creación de marcas, realización de campañas publicitarias, etc.

Es necesario hacer hincapié en la necesidad de toda empresa, que pretenda mantener su competitividad en el mercado actual, de contar con una dirección profesional, competitiva y eficiente. Estos directivos profesionales deberían gozar de una cualificación técnica, la cual es imprescindible a la hora de tomar determinadas decisiones eficientes en unos mercados y actividades cada vez más complejos. Además, esta necesidad se ve incrementada a medida que el entorno se hace más competitivo, la dimensión de la sociedad aumenta y la actividad de la empresa crece, como es el caso de aquellas almazaras cooperativas que han decidido incrementar su actividad bien prestando servicios adicionales a sus socios, como puede ser la realización de asesoramiento fiscal u otro tipo de trámites administrativos, servicios de asesoramiento al socio sobre temas agrarios, o bien intentan procesos de concentración con otras sociedades cooperativas, buscando siempre ofrecer un mayor beneficio a los miembros de la empresa.

De este modo se puede afirmar que la existencia de directivos profesionales en la almazara cooperativa, diferentes o no a los miembros

(4) En el art. 16.h) de la ley 27/1999, de 16 de Julio de cooperativas, se reconoce como derecho de los socios «la formación profesional adecuada para realizar su trabajo los socios trabajadores y los socios de trabajo».

del consejo rector, que ejecutan las decisiones de los socios y llevan a cabo acciones para la satisfacción de las necesidades de éstos, debe ser deseada por los miembros de la organización. Aunque les suponga tener que realizar un desembolso económico, éste será recuperado en el futuro por la mejora en la gestión, evitando que cada una de las partes de la almazara cooperativa descuide sus responsabilidades, por falta de tiempo o conocimientos específicos y no permita la obtención de unos resultados superiores. Así, en la sociedad cooperativa es más fácil, económico y ágil concentrar toda la información en un único punto, para ofrecer respuestas rápidas a los cambios del entorno, por tanto, el directivo se presenta como una pieza clave de la organización.

3. PROCESO A EMPRENDER PARA LLEVAR A CABO LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

Una vez puesta de manifiesto la necesidad de llevar a cabo un proceso de profesionalización en la gestión de la almazara cooperativa, se intentarán determinar las características que a nuestro juicio, son fuentes a tener en cuenta para llevar a cabo dicho cambio con éxito, así como los problemas con que se pueden encontrar estas empresas y la posible solución a los mismos.

La profesionalización de la empresa, en su sentido más amplio, se entiende como la disposición de directivos y mandos competentes, sistemas de dirección bien organizados y órganos de dirección eficaces. Más concretamente, Schein (1968) destaca los siguientes criterios para distinguir a los profesionales de la dirección:

- a) Sus acciones son guiadas por principios y proposiciones generales e independientes.
- b) Son expertos en el campo de la dirección y conocen las necesidades de los clientes, siendo su comportamiento con ellos racional y objetivo.
- c) Alcanzan su posición en la empresa en función de sus habilidades y no por vínculos personales o familiares.
- d) Pertenecen a asociaciones voluntarias de profesionales.

Considerando que no sólo son profesionales de la dirección por el mero hecho de haber recibido formación en materias tales como finanzas, producción, contabilidad, organización o dirección de personal, etc., sino que además deben reunir las características indicadas anteriormente.

De esta forma, se puede entender, que los profesionales de la dirección son aquéllas personas que, reuniendo los requisitos especificados por Schein (1968) guían, encauzan, y ordenan el comportamiento de la empresa, siempre sometidos a una estructura de poder concreto, que en el caso de la sociedad cooperativa está representada por los socios, a tenor del claro protagonismo que tienen en el establecimiento de los objetivos de su empresa.

El profesor García-Gutiérrez (1993), a partir del perfil descrito por Schein (1968), concreta las características del directivo profesional en la sociedad cooperativa. Este debe ser un instrumento con conocimientos y capacidad suficiente para realizar sus funciones; asimismo, no debe tener una motivación económica, ni de prestigio, sino ideológica con relación al movimiento cooperativo y a la filosofía de la cooperación; fundando una dirección participativa, no autoritaria, y accesible a los demás órganos técnicos y sociales. Por tanto, el directivo de una sociedad cooperativa ha de poseer, entre otras, características de varios tipos de personas: ser emprendedor, ser administrador, y ser docente de los socios discentes.

Ahora bien, desde el momento que se incorpora un directivo externo a la organización se produce en la misma una separación entre la propiedad y la gestión de la empresa. Esta situación no tiene porque ser ineficiente para la organización, sino que por el contrario, puede ser explicada como forma eficiente de organización económica desde la perspectiva del conjunto de contratos (Fama, 1980).

Para que esta separación de propiedad y gestión pueda ser realmente eficiente, es necesario que el socio delegue en el encargado de realizar la gestión de la sociedad cooperativa determinadas funciones, que tendrían que ser realizadas por él mismo en el caso de que ejerciera su actividad directamente en el mercado de forma individual. De este modo, desde el momento en que el socio tiene que delegar determinadas funciones en otras personas, aparece el conflicto de poder entre las partes. Por tanto, esta delegación de poder debe reportar ciertas ventajas económicas y organizativas al socio, que le compensen por la pérdida de autonomía que sufre y que además sean una fuente de atracción para la incorporación de nuevos socios.

Así, la delegación de poder en el directivo por parte de los miembros del consejo rector, y de los socios, conllevaría las ventajas de la especialización de funciones, dado que no tiene porque coexistir en un mismo sujeto la capacidad directiva (por la posesión de conocimientos especializados y adecuados a las necesidades del entorno) y la propiedad de la empresa. Al permitir la separación de tareas, se

puede llegar a obtener una asignación de factores más eficiente y unos mejores resultados para los socios, al dedicarse cada uno de los miembros de la organización, a realizar la función que mejor conoce y para la que está capacitado.

Lo que ocurre es que la actitud del consejo rector es contraria a la alteración brusca de los valores y principios que orientan el comportamiento y la acción en la sociedad cooperativa. Desde el consejo rector se cree que dicha alteración podría hacer difícil la gestión de la organización suponiendo una amenaza en las características culturales de la sociedad cooperativa, por lo que en muchos casos, se prefiere delegar la gestión de la empresa en algún socio o en algún trabajador preparado al efecto o con posibilidades de formación en un futuro próximo, para no alterar así los principios y valores cooperativos con la contratación de una persona ajena a la organización.

Para intentar describir el proceso de introducción de directivos profesionales en la sociedad cooperativa y las diferentes opciones por las que se podría llevar a cabo dicha profesionalización, seguiremos la propuesta realizada por Dyer (1989) en cuanto a la profesionalización de la empresa familiar. Este análisis propone tres formas diferentes de encarar el proceso de profesionalización:

- a) elegir a profesionales de la dirección en el mercado de trabajo externo a la empresa. Esta es una alternativa permanente para todas las empresas, aunque en la sociedad cooperativa puede crear tensiones al introducir nuevos valores y comportamientos en la organización;
- b) profesionalizar a los empleados de la empresa que ocupan puestos de trabajo no directivos (5). Esta posibilidad consiste en dar a los empleados no socios un entrenamiento adecuado y habilidades que puedan llegar a desarrollar cuando la empresa los necesite en puestos directivos;
- b) profesionalizar a alguno de sus socios. Siendo esta una alternativa específica de la sociedad cooperativa y aceptada ampliamente por la base social de la organización, debido a que supone la continui-

(5) *Este hecho está reconocido en la ley 27/1999 de 16 de Julio de cooperativas en su art. 16.h) cuando reconoce como derecho de los socios «la formación profesional adecuada para realizar su trabajo los socios trabajadores y los socios de trabajo». También se reconoce en las disposiciones adicionales en el art. 12 cuando entre las medidas de fomento para la creación de empleo reconoce que: «serán de aplicación a los socios trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado y a los socios de trabajo de las otras clases de cooperativas todas las normas e incentivos sobre trabajadores por cuenta ajena que tengan por objeto la consolidación y creación de empleos estables, tanto las relativas a la Seguridad Social como a las modalidades de contratación.*

dad de los valores cooperativos, en la persona que se encuentre al frente de la empresa, y del enfoque estratégico de la organización.

Estas diferentes posibilidades conllevan distintos grados de brusquedad en el cambio para la organización y, como consecuencia, diferentes grados de intensidad en los posibles conflictos que se puedan plantear con este cambio. Pero es sobre todo la introducción en la empresa de directivos profesionales ajenos a la organización en puestos de alto nivel, la que puede dar lugar a conflictos más graves. Si tenemos en cuenta que las otras alternativas no implican la intervención en la profesionalización de personas ajenas a la sociedad cooperativa, sino sólo de individuos conocidos por todos los miembros de la organización y que se supone tienen los valores culturales cooperativos asumidos.

De todas formas, independientemente de la manera elegida para llevar a cabo la profesionalización de la organización, la dirección profesional de la sociedad cooperativa ha de ser como la de cualquier otra forma organizativa: tratando de conseguir que cada persona involucrada haga lo que tiene que hacer. Es decir, la dirección debe llevarse a cabo por directivos competitivos y profesionales que sean capaces de obtener buenos resultados económico-financieros, con algunos requerimientos añadidos, debido a las características intrínsecas de la sociedad cooperativa.

4. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la identificación de las características del proceso de profesionalización de la almazara cooperativa, se ha intentado realizar una aproximación a la realidad de estas empresas a través de un estudio cualitativo. La metodología de naturaleza cualitativa utilizada para la elaboración de este trabajo, ha sido el análisis de casos a través de entrevistas en profundidad a miembros de diferentes almazaras cooperativas andaluzas, en total 31 casos (6), seleccionados éstos proporcionalmente en función del número de almazaras cooperativas existente en cada una de las provincias de la comunidad autónoma andaluza. La distribución de los casos analizados y el número de individuos entrevistados en cada provincia andaluza, se muestra en el siguiente cuadro:

(6) El número de casos se definió tras realizar un Método Delphy de consulta a expertos. Dichos expertos pertenecen a la comunidad docente e investigadora de la Universidad española.

Cuadro 1

DISTRIBUCIÓN DE CASOS ANALIZADOS

Provincia	N.º Soc. Coop.	N.º de individuos
Córdoba	6	32
Granada	3	16
Huelva	2	10
Jaén	16	62
Málaga	2	10
Sevilla	2	10
Total	31	140

Fuente: Elaboración propia.

Para la selección de los individuos a entrevistar se ha tenido en cuenta la implicación de estos en la gestión de la organización cooperativa a la que pertenecen, el tamaño de su explotación de olivar y el nivel de dependencia respecto a la renta conseguida con el cultivo del olivar, es decir, si tienen solo una fuente de renta que, además procede del cultivo del olivar, o si por el contrario, esta renta es complementaria a otra de procedencia diferente; siempre partiendo de la premisa de que sus perspectivas empresariales son distintas en función de estas consideraciones.

De este modo, se entrevistó en cada almazara cooperativa al presidente de la misma, a algún miembro del consejo rector, a la persona que realiza las labores administrativas y a distintos socios propietarios de explotaciones de olivar de diferente tamaño. Todas las entrevistas se realizaron durante la campaña 2000, que comprende desde noviembre de 1999 a marzo de 2000.

Este análisis cualitativo se puede considerar complementario a los estudios cuantitativos existentes en este mismo subsector (7), pues proporciona un entendimiento más subjetivo y personal del fenómeno estudiado. En particular, se trata de conocer las características del proceso de profesionalización de la gestión en el seno de la almazara cooperativa, a través de la opinión de los socios, más cercanos a los datos y a la información.

(7) Fuentes (1999) realiza un estudio cuantitativo sobre la estructura interna de las almazaras cooperativas.

5. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La exposición de resultados obtenidos se realizará con el siguiente esquema: se comenzarán mostrando los diferentes tipos de profesionalización que han sido ya emprendidos en las almazaras cooperativas estudiadas; continuaremos describiendo los problemas existentes en la sociedad cooperativa, derivados de la profesionalización de la misma; para finalizar con cuáles deben ser las características que han de tener los profesionales de la gestión en estas organizaciones para adaptarse tanto a las necesidades del entorno externo como a las de los socios en función del estudio realizado.

En primer lugar, se ha podido observar que en un tercio de los casos analizados de almazaras cooperativas la profesionalización de la gestión se llevó a cabo hace ya algún tiempo, está asumida por los socios y, delegan en el profesional el poder necesario para llevar a la almazara cooperativa a la obtención de un buen resultado, ocupando cada miembro de la organización su puesto sin interferir en el trabajo de los demás. Mientras que por otro lado, existen almazaras cooperativas en las que la profesionalización aun no se ha emprendido o se acaba de realizar (aproximadamente un tercio de las restantes), no teniendo los socios muy bien asumido todavía el nuevo orden de cosas creado.

5.1. Tipos de profesionalización emprendidos en la almazara cooperativa andaluza

En cuanto al modo sobre cómo se ha realizado la profesionalización de la organización en aquellas almazaras cooperativas que han llevado a cabo este proceso, podemos afirmar que existen algunas en las que se ha optado por contratar a un individuo externo que se adecue a las necesidades de la sociedad cooperativa. Los socios han delegado en él la capacidad para llevar a cabo la gestión de la organización, y éste se preocupa de explicar cada una de las acciones que emprende para la mejora de la empresa, intentando siempre convencer por todos los medios al presidente o al consejo rector de la conveniencia de las acciones a realizar. En este caso, se puede observar que la delegación de poder realizada sobre el directivo es bastante amplia, se confía en el mismo, por el interés que muestra en la explicación de sus actuaciones a los socios, por lo que no se ejerce por parte de los socios una supervisión muy detallada de sus acciones, propiciándole gran libertad de actuación. También se ha encontrado el caso contrario, la existencia de directivos externos en la organización que no pueden tomar ninguna decisión si antes no la han consultado con el

presidente, esto es así debido a la poca confianza depositada sobre este individuo por los miembros de la organización, ya sea por desconocimiento de sus funciones o por el temor a la pérdida de poder en la organización de los miembros del consejo rector.

Por otra parte, existen almazaras cooperativas con una gestión profesionalizada en las que se ha optado por la incorporación a los puestos directivos de empleados que ya formaban parte de la sociedad cooperativa, puesto que han estado desarrollando durante un cierto período de tiempo. Esta solución es aceptada como válida por la totalidad de los socios en muchas almazaras cooperativas, debido a que estas personas son conocidas del consejo rector y éste tiene depositada su confianza en ellos. Además tienen experiencia en la organización y un conocimiento detallado y profundo de la misma, junto con un grado de adhesión grande a los valores culturales imperantes y al proyecto empresarial.

En este caso, el problema que puede aparecer tiene su base en que en la mayoría de las ocasiones estas personas no están preparadas para ocupar puestos directivos, necesitando de formación adicional en determinadas áreas de conocimiento. Dichas personas están orientadas a trabajar en la mejora del proceso productivo por la experiencia que tienen acumulada y no hacia la búsqueda de una mejor posición competitiva de la organización en el mercado. Esto ocurre con el directivo que entró en la almazara cooperativa como trabajador de fábrica fijo-discontinuo o, llevando la contabilidad de la empresa y, llegado el momento de jubilación de la persona que estaba realizando las labores de dirección, el consejo rector le confió está responsabilidad, que fue asumida con la formación que le había proporcionado la experiencia del tiempo que llevaba trabajando para la organización.

También se ha de tener en cuenta que, este trabajador ascendido a directivo ya era conocido por la base social de la empresa, con lo que ésta tenía depositada en dicho individuo su confianza y no se observaba ningún problema para que esta persona ocupara la dirección de la organización. Así, podemos observar que en estos casos la única formación requerida para ocuparse de la dirección de la almazara cooperativa han sido los conocimientos adquiridos durante el período de tiempo que se ha estado trabajando en la organización. Por lo que creemos que estas personas necesitan de unos conocimientos específicos para resolver ciertas cuestiones relacionadas con las características del mercado en el que van a desarrollar su actividad, así como conocimientos en administración y dirección de empresas.

Por último hemos encontrado casos de almazaras cooperativas, en los que se ha llevado a cabo la profesionalización de socios e hijos de socios en un intento de evitar la introducción de valores ajenos a la cultura de la sociedad cooperativa. Para llevar a cabo este proceso se han realizado pruebas entre los socios y sus hijos y se ha seleccionado a aquel que se ha creído más acorde con las necesidades de la organización. En particular el proceso ha constado de dos partes, en primer lugar se encargó a una empresa externa la realización de un proceso de selección, para en segundo lugar realizar una entrevista personalizada con los candidatos que quedaran, por parte del consejo rector de la organización, que fue el que tuvo la última palabra en la contratación de dicho individuo. También hay que destacar, que existen otros casos en los que la selección de los socios se ha realizado directamente por los miembros del consejo rector sin llevar a cabo ningún proceso de selección previo, con lo que en ocasiones esta selección no ha sido muy acertada, valorando en el candidato en mayor medida la posibilidad de evitar enfrentamientos entre el directivo y el consejo rector, y dejando de lado las características profesionales.

Esta opción de profesionalización posibilita el mantenimiento de las características básicas de la cultura cooperativa base de esta organización, así como una menor resistencia por parte de los socios que ven como uno de ellos se encuentra al frente de la organización defendiendo sus intereses y derechos. Además, si los socios poseen habilidades y conocimientos suficientes para desempeñar esta labor eficazmente y han seguido un proceso de socialización en la organización, desarrollando un sentimiento de apego a la misma, su elección para ocupar la dirección puede ser la más adecuada.

5.2. Problemas derivados de la profesionalización de la gestión en la almazara cooperativa

Cuando se ha llevado a cabo el proceso de profesionalización de la almazara cooperativa, independientemente de la manera elegida entre las que se han expuesto con anterioridad, surgen problemas en la organización. Dichos problemas aparecen como consecuencia del desembolso económico que supone para los socios la contratación del directivo con la dificultad de obtención de resultados a corto plazo; por el hecho de delegar poder sobre el directivo para que pueda llevar a cabo su labor; por la aparición en algunos casos de la separación entre propiedad y control; por la insatisfacción del directivo y por la falta de recursos financieros en la organización para hacer frente a este coste.

En cuanto a las características del desembolso económico que han de realizar los socios hay que decir, que la visión de éstos en relación con la necesidad de personal cualificado para llevar a cabo la gestión de su organización, es distinta de la que existe del problema externamente. Los socios ven a los directivos como personas que debido a los conocimientos que tienen y al puesto que van a ocupar en la organización, necesitan obtener grandes beneficios. Estos beneficios se materializan tanto en una gran remuneración, como en viajes con gastos pagados, y una relevancia social en la localidad en la que desempeñan su tarea. Todo lo cual no va a reportar ningún beneficio a corto plazo para la organización, que es lo que más valora el socio, sino que por el contrario, va a suponer un coste adicional al que tendrá que hacer frente la organización y que repercutirá en la base social disminuyendo la remuneración que obtienen por el producto que entregan.

Otro de los problemas encontrados en la incorporación de directivos al frente de la sociedad cooperativa, es que a pesar de ser los socios los responsables últimos de la incorporación de los nuevos directivos a la empresa, su comportamiento está presidido por la desconfianza y el miedo a perder el control de la organización. Esta es una de las razones principales del por qué no dejan libertad de actuación total al directivo profesional, reservándose el presidente o algún miembro del consejo rector la posibilidad de supervisión de todas las actividades emprendidas por el directivo. Todo lo anterior demuestra que además de la renuencia de los socios a apartarse de la dirección, existe un cierto temor a que la conducta del directivo contratado no esté orientada a la defensa de los intereses de la empresa, y por tanto, de los socios.

De este modo se puede afirmar, que entre algunas de las reacciones típicas de los socios ante la intervención en su empresa de directivos externos, se encuentra con frecuencia, la reserva de los socios que forman el consejo rector, de la potestad de intervenir en las responsabilidades que han delegado en el directivo profesional en cualquier momento (Goffe y Scasse, 1985; Whisler, 1988), es decir, no les dejan libertad de actuación completa. Este es el caso que se ha observado en algunas almazaras cooperativas, en las que aun existiendo la figura del directivo, éste no puede tomar decisiones libremente, pues tiene siempre la última palabra en todas las acciones a emprender el presidente o algún miembro del consejo rector.

Por tanto, no en todas las almazaras cooperativas que existe un directorio profesional existe una verdadera delegación de poder sobre la dirección de la organización por parte de los miembros del consejo

rector, y sobre todo por parte de la figura del presidente, que ejerce sobre dicho directivo un control riguroso y pormenorizado en el día a día, sin dejarle tomar ninguna decisión por sí solo, sino se ha consultado antes a su persona.

Este comportamiento del presidente y de los socios puede ser debido a la falta de información y conocimiento sobre el contenido y la necesidad de la función directiva desarrollada por personas con conocimientos específicos sobre la actividad a realizar o, a que exista una mayor confianza de los socios en la actuación del presidente antes que en la del directivo profesional, por el desconocimiento de la persona de éste y la familiaridad existente con aquel. De esta forma, el directivo de la sociedad cooperativa al ver limitada su capacidad de actuación, no puede realizar una verdadera gestión empresarial, no consiguiendo así unos resultados óptimos para la organización, que vean recompensado su esfuerzo realizado en pos de la almazara cooperativa.

Otro de los problemas que aparecen en la organización al incorporar directivos, los estudian Berle y Means (1932), al analizar los riesgos inherentes a la separación entre propiedad y control. Estos problemas en la almazara cooperativa se pueden ver reflejados en la actuación de los socios, que prefieren el reparto de los resultados, y en la de los directivos que optan por el mantenimiento de los mismos en la empresa, debido a las siguientes razones:

- El poder de los directivos va a depender de los recursos que estos puedan controlar internamente (Jensen, 1986). De este modo, si la organización consigue ser de grandes dimensiones, el directivo va a tener mayor importancia entre sus compañeros de profesión, al estar al frente de una empresa con cierto poder en el mercado. Por tanto, al directivo en la almazara cooperativa le va a interesar que la organización incremente su tamaño y que cada vez ostente un mayor peso en el mercado, este hecho para los socios no es tan importante como el recibir una remuneración adecuada por las entregas que realizan.
- La diversificación de actividades dentro de la empresa permite incrementar la especificidad de los puestos directivos. Es decir, al tener que realizar un mayor número de actividades, o al incorporar servicios adicionales para los socios, se necesita también un mayor número de trabajadores con lo que el poder del directivo aumenta, al tener bajo su responsabilidad a un mayor número de personas.
- Los socios van a ser capaces de diversificar sus inversiones a bajo coste, mientras que los directivos no pueden conseguirlo. En el

estudio que nos ocupa los socios en la mayoría de las ocasiones complementan la renta del olivar con otras que proceden de otros cultivos, pues combinan el cultivo del olivar, con la vid, la fresa y el cereal; o rentas de otro tipo de trabajo no agrario, con lo que el riesgo que asumen disminuye al poseer más de una fuente de renta. Sin embargo, el directivo suele trabajar a tiempo completo en la sociedad cooperativa y a no ser que sea propietario de una explotación o tenga otro tipo de negocio, no explotado de forma directa por él mismo (como consecuencia de pasar toda su jornada laboral en la sociedad cooperativa), no tiene posibilidades de diversificar riesgos. Además existen algunos casos, en los que el directivo es a la vez socio de la sociedad cooperativa, con lo que este individuo tiene sus inversiones más concentradas aún.

- La distribución de los resultados de la empresa entre los socios, obliga al directivo a someterse al control del mercado de capitales, cuando se necesite financiación (Easterbrook, 1984; Jensen, 1986) para la organización. Esto se materializa en este estudio, de modo que en el momento en que se necesite realizar una determinada inversión en la almazara cooperativa, y se requiera la petición de fondos a una entidad financiera, ésta lo primero que va a solicitar son determinadas cifras que le permitan observar las características de la organización y, en especial, los fondos propios y las reservas que posee. Mientras mayores sean las mismas, menores serán los impedimentos para lograr la financiación solicitada y menor será el coste de ésta. Por lo que al directivo le interesa repartir menos beneficios entre los socios e incrementar la cifra de fondos propios, para poder realizar las inversiones que estime oportunas en la organización y que mejore la posición competitiva de la almazara cooperativa.

En este sentido, siempre se ha de tener en cuenta, que la función de utilidad del directivo tiene componentes monetarios y no monetarios, como promoción, autonomía, prestigio y libertad para asignar recursos (Williamson, 1979, p. 8), además de la propia seguridad o permanencia en la dirección. A los directivos, les preocupa en ocasiones más la imagen financiera de la sociedad (optando por la inversión, con una inclinación hacia la capitalización de los beneficios y primando la autofinanciación), que los intereses de los socios. De esta forma, se ha de procurar que obtengan unas rentas justas y competitivas por su trabajo, para evitar que descuiden los intereses de los socios, así como la salida del directivo de la empresa; procurándole la posibilidad de lograr una realización profesional, y evitando que el

profesional se dedique solo a tomar experiencia y se marche a la empresa capitalista. Por tanto, es necesario tener una cierta visión de futuro, para no agotar las adquisiciones de personas, dada la dificultad para la formación de un buen equipo en las condiciones de mercado actuales.

De esta manera, el problema existente en la contratación de un directivo profesional ajeno a la organización se encuentra en la discrecionalidad con la que éste puede actuar, al tener unos objetivos particulares desde el momento que entra a formar parte de la organización, que pueden o no coincidir con los de los socios. Dando lugar a que la maximización del beneficio pueda ser sustituida por objetivos más próximos a los de los directivos, como son el crecimiento de la organización, o la generación de los recursos suficientes para asegurar la independencia de la empresa. En este sentido, el grado de delegación de capacidad de decisión por parte de los miembros del consejo rector, estará en función de la coincidencia entre los objetivos de éstos con los del directivo profesional, esta convergencia de objetivos entre las partes es medida por los socios en función del grado de conocimiento que tengan del directivo y la confianza que depositen en él, por lo que, el riesgo de que alguna de las partes incurra en comportamientos oportunistas será más pequeño cuanto mayor sea la coincidencia de objetivos.

Ahora bien, se ha de tener en cuenta que una de las motivaciones fundamentales que impulsa a incorporarse a este tipo de empresa a un directivo profesional, sobre todo si esta se encuentra en una etapa de expansión, es la posibilidad de alcanzar de forma rápida posiciones jerárquicas altas que, en otro tipo de empresa, solo podría alcanzar tras largos años de carrera profesional. Una vez incorporado a la organización el directivo profesional se altera su percepción de la situación, se plantea que su desarrollo profesional está limitado y, que ha llegado a lo alto de la pirámide jerárquica debido a las características de la almazara cooperativa, sin que exista la posibilidad de continuar su ascenso en ninguna dirección, al no existir puestos de superior categoría.

Además, hay que destacar el hecho de que los motivos fundamentales que conducen al directivo a integrarse en la sociedad cooperativa desaparezcan, una vez incorporado a ella, sobre todo si se producen episodios de nepotismo, por parte del presidente o algún miembro del consejo rector de la almazara cooperativa. La percepción de los límites de la carrera profesional, los problemas que supone la gestión diaria, así como los problemas originados por las relaciones con los socios, pueden ser dañinos y generar un fuerte sentimiento de insa-

tisfacción, que es la base para que se produzcan comportamientos oportunistas por parte del directivo. Por ejemplo, a la hora de distribuir los beneficios obtenidos con la nueva gestión, la capacidad profesional siempre queda relegada a un segundo plano en beneficio de los socios de la organización, debido a que estos no consideran al directivo con derecho a participar en los beneficios de la empresa, considerando que éste ya está retribuido suficientemente con la remuneración que recibe regularmente.

Por otra parte, ejercer una labor directiva en una sociedad cooperativa sin contrariar a ninguno de los socios se puede convertir en una labor ingrata y casi imposible. La razón no es otra que la coexistencia de diferentes tipos de socios con distintas dimensiones en su explotación, con diferentes actitudes ante el riesgo y con la posibilidad o no de que disfruten de otra fuente de renta complementaria a su explotación agraria. Esto da lugar a que aparezcan distintos tipos de intereses perseguidos por cada uno de los socios y como consecuencia no se puedan satisfacer todos al mismo tiempo.

El último de los problemas estudiado en el proceso de profesionalización de la gestión es el relacionado con la disponibilidad de recursos financieros para hacer frente al coste del directivo. Para muchas almazaras de reducida dimensión, la contratación de expertos en gestión para suplir posibles deficiencias es prohibitiva. La estrategia a adoptar en el medio y largo plazo, sería la de capacitar en la gestión a los propios socios que forman parte del consejo rector, de la asamblea general, o a algún trabajador de la organización, para desempeñar dicha actividad. De esta forma se crearía una cultura de emprendedores, que tuviera como fin último la búsqueda de la competitividad de la organización. Este planteamiento conduce a la creación de una figura del socio-directivo que sea capaz de integrar eficazmente los valores cooperativos y los económico-empresariales con una dimensión estratégica dirigida al mercado.

5.3. Características del directivo profesional

Tras poner de manifiesto las características de la profesionalización emprendida por la almazara cooperativa y los problemas que se podrían ocasionar con la incorporación de dicha persona a la organización, se va a tratar de delimitar el perfil del directivo profesional que se adecuaría en mayor medida a las características exigidas en la almazara cooperativa, en función de los resultados del estudio de casos realizado.

La formación de los directivos, ya sean profesionales independientes o miembros de la sociedad cooperativa, es promovida desde ésta y desde sus organizaciones representativas (8), porque son dichas instituciones las más interesadas en la adecuada formación de las personas que van a ser protagonistas del destino de la organización en la que se encuentran sus intereses y, porque se pueden crear sinergias para la cooperación en un futuro, pues la concentración es una necesidad que puede satisfacerse a través de los procesos de formación de directores profesionales, que conciencien a los socios de dicha realidad.

En general, en el estudio realizado se han encontrado almazaras cooperativas con un personal en la dirección muy formado en la cultura cooperativa, pero poco formado para la actividad que desarrollan. Hay que destacar que para llevar a cabo la gestión de la almazara cooperativa no es solo suficiente con la experiencia de trabajo en el sector, sino que debido a la dinámica empresarial actual es necesario una formación directiva en renovación constante y gran capacidad de maniobra a la hora de tomar las decisiones. Este personal está poco implicado y motivado en su puesto, debido al bajo reconocimiento que su labor tiene por parte de los socios, así como carente de tiempo para adquirir nuevos conocimientos, consecuencia del gran número de funciones que realizan en la almazara cooperativa en la que desempeñan su trabajo.

Independientemente de la formación del directorio, se ha de tener siempre presente que la misión de éste es dirigir a personas que se gobiernan a sí mismas. De este modo, el directorio ha de tener conocimientos tanto en dirección de la organización, como en recursos humanos, es decir, tener capacidad y ser cooperativista, comprometiéndose con el día a día, por lo que la formación de los directivos encargados de la sociedad cooperativa debería comprender aspectos personales y otros de tipo profesional. Este directorio debería ser capaz de adaptarse a las diferentes necesidades de la organización y a las que el entorno le vaya marcando; debería de generar respeto y confianza hacia los socios; ser líder, tanto desde el punto de vista político como de representación en su organización; debería estar motivado para conducir la sociedad cooperativa y promocionarla,

(8) Se entiende por organizaciones representativas, todas aquellas que agrupan a un conjunto de sociedades cooperativas en forma de federación, asociación o sociedad cooperativa de segundo o tercer grado, para la defensa de los intereses de las mismas. Así se puede citar el caso de Fedeliva en la provincia de Jaén, Cordoliva en la provincia de Córdoba, etc.

propiciando la rotación en los cargos de poder de la organización y, por supuesto, debería tener unas buenas relaciones y una comunicación frecuente con los miembros del equipo directivo, representados en el consejo rector.

También hay que tener presente que para el directivo profesional es importante trabajar ejerciendo la dirección de una sociedad de empresarios democráticos, donde hay que conseguir que los socios obtengan más beneficios de los que obtendrían si no dispusieran de ese profesional. Además, el directivo de una sociedad cooperativa ha de lograr que la democracia funcione, para lo cual ha de actuar eficientemente en la cúspide de la pirámide jerárquica, procurando armonizar los intereses en conflicto de los distintos individuos que intervienen en los intercambios y evitando negociaciones conflictivas y difíciles entre agentes independientes. De esta manera, el papel de la dirección debe ser el asegurar la coordinación efectiva de las decisiones individuales, facilitando que los individuos orienten sus esfuerzos e intereses hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Como resultado del estudio de casos realizado se puede observar que entre las características exigidas a un directivo profesional en una almazara cooperativa, se encuentra el que éste individuo tenga una cultura general amplia; un conocimiento importante sobre el cultivo del olivar y la fabricación del aceite de oliva; unos conocimientos específicos en dirección de empresas sobre recursos humanos, fiscalidad y conocimientos comerciales para vender el aceite de oliva; y un conocimiento del socio de la zona que incluya una gran facilidad en el trato con éste, así como un conjunto de características personales que le hagan aparecer ante los socios como una persona honrada, similar a ellos y con capacidad de escucha y solución para todos los problemas que le expongan los socios. La opinión generalizada sobre la figura del directivo profesional incluye la idea de que el mismo ha de aprender en el interior de la almazara cooperativa con la experiencia del día a día, y sobre todo ha de trabajar en estrecha colaboración con el presidente, ayudando a éste en los temas que no conozca.

Además, en las opiniones ofrecidas por los socios, podemos observar como en ningún momento delegan toda la capacidad de decisión sobre el directivo, sino que relegan al mismo a prestar una ayuda al presidente en las áreas sobre las que tenga un menor conocimiento, dejando la última palabra sobre cualquier decisión a tomar en la organización en manos del presidente.

De lo anteriormente expuesto, podemos observar que el directivo profesional ha de gozar de cualidades de empresario, entre las que se encuentran los conocimientos «técnicos» de organización empresarial; un amplio bagaje cultural; gran capacidad de escucha hacia los socios, de empuje hacia el mejoramiento de la empresa; generosidad con la organización y sus miembros; capacidad imaginativa para acometer mejoras; independencia política acompañada de integridad personal; iniciativa propia para solucionar ciertos problemas y aprovechar las oportunidades que vayan surgiendo, pero con capacidad de actuación limitada; lealtad hacia la organización; y preocupación prioritaria por los intereses de los socios.

Por lo que, podemos considerar que el perfil del directivo profesional no se ajusta a ningún plan de estudios existente, sino que por el contrario, se forma con la experiencia del día a día en la almazara cooperativa, pero eso sí partiendo de un nivel de estudios básico que pudiera asimilarse a un Diplomado en Ciencias Empresariales, en Relaciones Laborales o un Ingeniero Técnico Agrícola, al que en cualquier caso habría que acompañar con una formación específica sobre el sector.

En los discursos recogidos del estudio de casos realizado, se puede observar que las capacidades profesionales del directivo no son tan importantes como sus capacidades personales entre los miembros de la organización, que han de ser combinadas con un sistema de valores éticos, coherente con la filosofía cooperativa. El directivo ha de propiciar la existencia de un sentimiento de equipo entre los miembros de la organización, para que con la colaboración de todos, se logren los objetivos planteados en un principio desde la asamblea general, siempre teniendo presente que su puesto (el del directivo), al igual que el puesto de los miembros del consejo rector, no es vitalicio, sino que goza de la temporalidad que decidan los miembros de la sociedad cooperativa.

Por tanto, del análisis anterior podemos deducir que el perfil de un directivo ideal sería aquella persona que resolviera todos los problemas al socio, entre los que se incluyen problemas del olivar, de la almazara, la venta del aceite, la realización de las declaraciones de cultivo y demás trámites administrativos que haya de realizar el socio, y por supuesto, que estuviera dispuesto a escucharle en todo momento. Siendo el directivo profesional como condición indispensable una persona honrada, con buena presencia, de confianza y agradable en el trato con la gente.

6. CONCLUSIONES

Las conclusiones más relevantes obtenidas del estudio realizado a lo largo de todo este trabajo sobre las características del proceso de pro-

fesionalización en la dirección de la almazara cooperativa se muestran a continuación.

En primer lugar, a lo largo de todo el trabajo se ha puesto de manifiesto la necesidad de profesionalización en la gestión que tiene la sociedad cooperativa, en especial la almazara cooperativa, esta necesidad va cobrando importancia a medida que transcurre el tiempo y se incrementa el tamaño de la organización. Dicho proceso de transición hacia la profesionalización en la gestión de la organización no es un camino fácil, solo algunos reconocen que los métodos de gestión que se estaban utilizando no pueden continuar aplicándose sin causar más daño que provecho. Mientras que, en la mayoría de los casos, la necesidad de transición hacia una gestión profesionalizada sólo se pone de relieve cuando surgen dificultades debido a que la forma tradicional de dirigir a la sociedad cooperativa no es válida para mantener la posición competitiva de la organización.

Este comportamiento es debido a que los socios son conscientes de que la inclusión de personal directivo ajeno a la organización puede ser origen de conflictos dentro de la empresa. Con frecuencia, los directivos externos son contemplados por los socios como una amenaza, debido a sus objetivos propios que pueden no coincidir con los de los socios, de forma que cuando se les contrata, en muchos casos no se les permite desempeñar su labor con la independencia que sería deseable. Pero, en las almazaras cooperativas existe otra opción para la introducción de profesionales en la gestión de la organización que pasa por formar a alguno de los miembros de la organización, ya sea socio y/o trabajador de la misma, en las habilidades necesarias para ejercer la dirección, intentando de este modo disminuir el conflicto de intereses entre las partes implicadas en la relación.

Para finalizar, hay que destacar que entre la formación que se ha puesto de manifiesto como de importancia para ejercer la labor directiva de un modo adecuado se encuentra la necesidad de una titulación de grado medio en el ámbito de las ciencias sociales y jurídicas o en el ámbito de la ingeniería agrícola, ahora bien, esta formación ha de ser complementada con conocimientos sobre el sector almazarero. Pero sobre todo se ha observado la importancia que conceden los entrevistados a las capacidades personales del directivo, más que las profesionales, acompañadas de un sistema de valores éticos coherentes con la filosofía cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (1995): «Los principios cooperativos del siglo XXI», *CIRIEC-España*, 19, octubre: pp. 38-39.

- ARRIBAS, J. M. y LÓPEZ, A. (1989): «El proceso de profesionalización de los agricultores cerealistas», *Agricultura y Sociedad*, 51: pp. 107-134.
- BALLESTERO, E. (1990): *Economía social y empresas cooperativas*, Alianza Universidad. Madrid.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (1996): *Informe sobre la situación de las cooperativas y sociedades laborales*. CIRIEC-España. Valencia.
- BEL, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España*, CIRIEC-España. Valencia.
- BERLE, A. y MEANS, G. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*. Commercial Claring House, Nueva York.
- BONACHE, J. (1999): «El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresas*, Ed. Civitas, Madrid.
- CABALLER, V. (1993): «La crisis de la agricultura un enfoque empresarial», *CIRIEC-España*, 15, diciembre: pp. 11-42.
- CHAVES, R. (1996): *La cooperación empresarial en la economía social. Un análisis de las empresas valencianas del trabajo asociado de los sectores textil y del mueble*, CIRIEC-España, Valencia.
- DYER, J. H. (1989): «Integrating Professional Management into a Family Owned Business», *Family Business Review*, vol. 2, 3: pp. 37-50.
- EASTERBROOK, F. H. (1984): «Two agency-cost explanations of dividends», *American Economic Review*, vol. 74, sep.: pp. 650-659.
- FAMA, E. (1980): «Agency problems and the theory of the firm», *Journal of Political Economy*, 88, pp. 208-307. Publicado en castellano como «Problemas de agencia y Teoría de la empresa», *Información Comercial Española*, julio 1984: pp. 53-65.
- FUENTES, F. J. (1999): *Presente y futuro de las empresas agrarias andaluzas de cereal y olivar. Un análisis empírico*. Publicaciones de la Universidad de Córdoba y Obra Social y Cultural Cajasur. Córdoba.
- GARCÍA, E. (2000): *La profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza: un enfoque de agencia*, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, Mayo 2000.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1993): «La formación de profesionales de la dirección de sociedades cooperativas: una fuente de sinergia para la intercooperación empresarial», en varios: *La formación de los representantes de las empresas de la Economía Social*, seminario Internacional Formación de Dirigentes de la Economía Social en el Contexto Europeo, organizado por el Instituto Antonio Sergio do Sector Cooperativo del Ministério do Planeamiento e Administracao do Território, 31 de Mayo y 1 de Junio de 1993, en Lisboa, en prensa.
- GOFFE, R. y SCASSE, R. (1985): «Proprietorial control in family firms, some functions of quasi-organic management systems», *Journal of Management Studies*, vol. 11, 1: pp. 53-68.
- HERNÁNDEZ, M. J. (1999): «Las posibilidades de las sociedades cooperativas agrarias de influir en el mercado a través de los acuerdos de cooperación», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, 1: pp. 63-80.

- JENSEN, M. C. (1986): «Agency cost of free cash-flow, corporate finance and takeovers», *American Economic Review*, vol. 76, 2: pp. 323-329.
- JULIÁ, J. F. (1994): «El cooperativismo agrario contra el nuevo marco conceptual», *Papeles de Economía Española*, 60-61: pp. 243-250.
- JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE TRABAJO (1996): *Censo de Sociedades Cooperativas Andaluzas y S.A.L. de Andalucía*. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Dirección General de Cooperativas. Sevilla.
- Ley 27/1999 De 16 de Julio de Cooperativas, BOE de 17 de julio de 1999.
- Ley 2/1999 de 31 de Marzo de Sociedades Cooperativas Andaluzas, Boja de 20 de abril de 1999.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2000): *Hechos y cifras del sector agroalimentario 2000*, MAPA, Madrid.
- MONZÓN, J. L. (1994): «La economía social en la realidad española», *ICE*, mayo, 729: pp. 29-35.
- MORALES, A.C. (1991): *La cooperativa como realidad social, ideológica y económica*. Publicaciones ETEA.
- RODRIGO, B. (1995): «La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa», *CIRIEC-España*, 19, octubre: pp. 43-53.
- RUIZ, J. I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao.
- SCHEIN, E. H. (1968): «Organizational Socialization and the profession of management», *Industrial Management Review*, 9: pp. 80-88.
- VARGAS, A. (1995): *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*, Servicio de Publicaciones. Universidad de Huelva.
- WHISLER, T. L. (1988): «The role of the board in the thereshold firm», *Family Business Review*, vol. 1, 3: pp. 309-321.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): «Transaction Costs Economics: the Governance of Contractual Relations», *Journal of Law and Economics*, octubre, 1979.

RESUMEN

La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazera andaluza

El importante papel que desempeña el colectivo de sociedades cooperativas almazareras en la economía andaluza justifica que el estudio de los problemas que amenazan su continuidad en el tiempo sea objeto de especial atención. La profesionalización de los puestos de responsabilidad en este tipo de organizaciones es uno de los problemas de mayor trascendencia que han de afrontar estas empresas. La transición hacia una gestión profesionalizada es el caldo de cultivo idóneo para la aparición de problemas en la organización. Con este trabajo se pretende mostrar la especificidad del problema que supone la transición hacia la gestión profesional en el seno de la almazara cooperativa andaluza.

PALABRAS CLAVE: Sociedad cooperativa almazarera andaluza, profesionalización, cultura empresarial.

SUMMARY

The professionalization in the management of the andalusian olive-oil cooperative

The importance that has the group of olive-oil cooperatives in the Andalusia economy justifies the study of the problems that threaten its continuity in the time. The professionalization of the responsibility positions in these organizations is one of the important problems in these companies. The transition toward a professional administration in the basis for the appearance of problems in the organization. In this paper we try to show the specificity of the problem that supposes the transition toward the professional administration in the Andalusia olive-oil cooperative.

KEYWORDS: Andalusia olive-oil cooperative, professionalization, managerial culture.

