

LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN COMO BASE DEL CONTROL EJERCIDO POR EL SOCIO EN LA ALMAZARA COOPERATIVA

POR
ELIA GARCÍA MARTÍ* y CARMEN RUIZ JIMÉNEZ**

RESUMEN

En la sociedad cooperativa un elemento clave de la misma son los socios, que posibilitan la existencia de dicha organización y, por tanto, su supervivencia en el mercado en el que se encuentran. Dichos socios, como miembros integrantes de la empresa, tienen la posibilidad y la obligación de conocer cómo funciona su empresa, cuáles son las pautas de actuación que se están llevando a cabo y cuáles son los resultados de la organización de la que forman parte, que les afectan directamente.

De este modo, el trabajo trata de mostrar los mecanismos y recursos que tienen los socios de las almazaras cooperativas andaluzas para conocer su organización y controlar a ésta, tanto a nivel organizativo y de actuación, como de resultados. Asimismo, se podrán de manifiesto que algunas de las posibilidades de conocimiento de la organización y mecanismos de control que poseen los socios no los pueden utilizar si antes no tienen una formación adecuada, aunque sea a nivel básico.

PALABRAS CLAVE

Sociedad cooperativa almarazera, control de la organización, formación del socio, estudio de casos.

* Profesora de la Facultad de CC.EE. y EE. de la Universidad de Jaén. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

** Profesora de la Facultad de CC.EE. y EE. de la Universidad de Jaén. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

ABSTRACT

In the cooperative society, a key element is the partners, that facilitate the existence of this organization, and therefore, its survival in the market in which they are. This partners like members of the company, have the possibility and the obligation of knowing how their company works which are the performance rules that are carrying out and which are the results of the organization of which they are part that affect them directly.

This way, the work tries to show the mechanisms and resources that have the partners of the Andalusian olive-oil cooperative to know its organization and to control this, in an organizational level and its performance. Also, it will show that some of the possibilities of knowledge of the organization and control mechanisms that the partners have, they cannot use them if before they don't have an appropriate formation although it is at basic level.

KEY WORDS

Olive-oil cooperative, control of the organization, the partner's formation, study of cases.

1. INTRODUCCIÓN

El nacimiento de una sociedad cooperativa tiene lugar cuando un grupo de personas deciden iniciar una actividad empresarial, en la que se persigue que el individuo considerado como tal tenga mayor peso que el capital aportado y mediante la cual se comparten no sólo los beneficios, sino también la dirección de la organización, contribuyendo cada uno de los socios con su transferencia de recursos al proyecto común.

Según GARCÍA-GUTIÉRREZ (1992: 155), la sociedad cooperativa es una forma de asociacionismo democrático de emprendedores, aplicable a cualquier proceso económico de producción y distribución que se acomete con sentido empresarial, agrupando a personas que cumplen con requisitos técnicos para que ese proceso tenga lugar, independientemente, de su clase social, raza, sexo, renta personal y patrimonio. Puede ser concebida como una empresa de empresarios individuales, que deciden democráticamente la marcha de la sociedad, a través de la cual ejercen su función.

En este caso serán las personas, es decir, los socios, los que van a regir el destino de su sociedad, en ellos se encuentra el poder, independientemente del capital que aporten, que sólo les acredita como propietarios. En definitiva, se pretende potenciar el factor humano

otorgándole a cada socio un voto y relegando al capital como un simple medio de apoyo.

En este trabajo se trata de mostrar el modo que tiene el socio de una sociedad cooperativa de influir tanto en la dirección como en el control de su empresa. De esta manera, a través de dicho conocimiento se podrán articular mecanismos que mejoren la participación del socio en la organización.

Para ello se ha realizado un análisis de sociedades cooperativas agrarias, eligiendo como subsector de estudio el del aceite de oliva y en una Comunidad Autónoma, Andalucía, cuya renta depende en gran medida de este subsector. Además, las almazaras en las que se produce el aceite de oliva adoptan en su mayoría la fórmula jurídica de sociedad cooperativa, en las que se abordan las actividades de recepción del fruto, transformación, almacenamiento y venta.

Con este análisis cualitativo se pretende comprender el proceso por el que se manifiesta el poder de los socios y se ejerce el control de la organización cooperativa, de manera que este trabajo sirva de complemento a otros estudios realizados en el sector.

2. LAS CARACTERÍSTICAS DEL PODER Y EL CONTROL EN EL SENO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA

El reparto del poder y del control entre todos los miembros de la organización es una de las características de la sociedad cooperativa que la diferencian de otras formas organizativas, recayendo ambas sobre los socios. El poder lo ejercen todos los socios desde la asamblea general a la hora de fijar los objetivos de la organización. Al igual que el control, que se manifiesta desde el momento en que los socios exigen unos resultados acordes con sus expectativas, por ejemplo, si solicitan explicaciones sobre las cuentas que se han de aprobar a los miembros encargados de llevar la dirección de la almazara cooperativa con cierta regularidad.

El término control en la empresa aleja cualquier connotación de carácter coercitivo, recogiendo las necesidades de información sobre el comportamiento desarrollado en el ejercicio de su actividad (CUERVO, 1993). Mediante el proceso de control los socios regulan, miden y rectifican las actividades de la sociedad cooperativa, para asegurarse de que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución.

Pero el poder y control que tienen los socios sobre la organización, sólo lo pueden llevar a cabo si éstos gozan de una información adecuada que posibilite su ejercicio. Un sistema de información en la or-

ganización debe servir para captar la información que ésta necesita y ponerla, con las transformaciones necesarias, en poder de los miembros de la empresa que la requieran, bien sea para la toma de decisiones, bien sea para el control estratégico o también para la puesta en práctica de las decisiones adoptadas.

De este modo, el Consejo rector, en primer término, y la Dirección, en segundo término, son los responsables de hacer que fluya la información en el seno de la organización, es decir, son los responsables de informar al socio sobre las acciones que se están desempeñando en la organización y sobre la evolución del mercado. Dicha información se ha de proporcionar en la cantidad adecuada, pero con calidad, es decir, ajustándola a la realidad existente y con la rapidez requerida, proporcionando la misma en el momento oportuno, cuando ésta sea necesaria. El problema que puede aparecer es la falta de comprensión por parte de algunos socios de la información proporcionada como consecuencia de la escasez de formación en algunas materias. Por tanto, la calidad de la información emanada desde la organización también incluiría la posibilidad de que ésta estuviera explicada de manera adecuada para el socio, logrando así la comprensión de la misma y posibilitando la participación de éste en el control de la almazara cooperativa de un modo correcto.

Además, la información no sólo debe ser generada, sino que también debe ser distribuida y diseminada, una vez que ha sido captada. El sistema de comunicación tiene por objeto precisamente hacer que la información circule dentro de la empresa, desde el exterior hacia la empresa y viceversa. A partir de esta concepción del sistema de comunicación, podemos definir la comunicación como la transferencia de información entre dos o más miembros de la empresa y con el exterior.

De este modo, la participación y el control en la organización son posibles por la existencia en la almazara cooperativa de una comunicación continua, frecuente y rápida entre todos los socios. Esta comunicación es conveniente porque mejora el funcionamiento interno de la sociedad, al estar todos los socios informados de los problemas existentes y de las actuaciones que han de llevarse a cabo. La democracia cobra así una nueva dimensión, pues todos los socios se sienten identificados con la marcha de la sociedad, despertando su interés en la participación y en el control de la organización.

Debido a la importancia de la comunicación en el seno de la almazara cooperativa, ésta ha de ser organizada por el Consejo rector, que se ha de preocupar de favorecerla eliminando barreras, como la falta de comprensión de los socios de determinadas acciones realizadas o el oscurantismo en su gestión, intentando desarrollar una con-

fianza mutua entre los socios que suavice los problemas creados por el reparto de la propiedad y el control y que agilice la toma de decisiones consensuadas en el seno de la sociedad cooperativa.

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la identificación del modo en el que el socio ejerce el poder y el control sobre su almazara cooperativa se ha intentado realizar una aproximación a la realidad de la almazara cooperativa a través de un estudio cualitativo. La metodología de naturaleza cualitativa utilizada en la realización de este trabajo se basa en el análisis de casos a través de entrevistas en profundidad a miembros de diferentes almazaras cooperativas andaluzas, en total 31 casos¹ seleccionados 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 la siguiente tabla:

Provincia	Núm. soc.coop.	Núm. de indiv.
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 éstos 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 sólo una fuente de renta que procedería del cultivo del olivo, o si, por el contrario, esta renta es complementaria a otra de procedencia diferente. Partiendo de la premisa de que

¹ 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.

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 subsector², pues proporciona un entendimiento más subjetivo y personal del fenómeno estudiado. En particular, se trata de conocer la posibilidad que tienen los socios de ejercer el control en su almazara cooperativa, a través de la opinión de los socios, más cercanos a los datos y a la información.

4. ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS DE CONTROL ENCONTRADOS

La exposición de los resultados obtenidos del estudio se llevará a cabo identificando los diferentes mecanismos de control y fuentes de poder que tienen los socios en la almazara cooperativa, para vigilar sus intereses en la organización. Al mismo tiempo, se irán describiendo cada uno de estos mecanismos de control encontrados para poner de manifiesto cómo son ejercidos por los socios. Asimismo, se detallarán las diferentes fuentes de poder de que disfruta el socio en la almazara cooperativa al ejercer dichos mecanismos de control.

Para comenzar se ha de poner de manifiesto que los mecanismos de control a disposición de los socios encontrados en las almazaras cooperativas estudiadas sirven para reducir las asimetrías informativas y los conflictos de intereses que aparecen entre los miembros de la organización. Dichas asimetrías y conflictos son los que provocan la aparición de problemas internos en la organización como consecuencia de la falta de conocimientos que tienen los socios con respecto a las características y la gestión de la organización a la que pertenecen.

Entre los mecanismos de control existentes en la almazara cooperativa andaluza se han identificado tres que se pueden considerar principales: los análisis de rendimiento del fruto aportado por los socios, la participación de éstos en la organización y los sistemas de información y comunicación entre los miembros de la organización.

² Como los de MOZAS (1999), que realiza un estudio cuantitativo de la estructura interna de las almazaras cooperativas jiennenses.

4.1. Análisis del rendimiento

En primer lugar, la identificación de los mecanismos de control ejercidos por los socios con la finalidad de eliminar las asimetrías informativas en las almazaras cooperativas estudiadas se pone de manifiesto en el momento de incorporar una explotación de olivar a la almazara cooperativa. El cuidado que realiza el socio sobre su explotación y las características de la aceituna aportada se controlan a través de los análisis sobre el rendimiento de la misma que se hacen al llegar el producto a las instalaciones de la almazara, y que traerán como consecuencia una mayor o menor remuneración del socio.

De este modo, al socio le interesa tener un cuidado adecuado de su olivar siguiendo las instrucciones que emanan desde la almazara cooperativa y aportar la aceituna distinguiendo calidades para lograr obtener una mayor remuneración de la organización y, por tanto, una mayor rentabilidad de su explotación. Así, cada uno de los socios se asegura que no va a ser engañado por el resto, pues al estar todos interesados en obtener los máximos rendimientos de la organización, intentarán cumplir las recomendaciones de ésta.

4.2. Participación en la organización

La participación en la gestión de la almazara cooperativa es uno de los mecanismos de control que los entrevistados han destacado con mayor importancia, pues al ser los socios propietarios de la organización, tienen la opción de intentar controlar el comportamiento de la sociedad cooperativa directamente a través de los mecanismos internos de la organización, como las asambleas generales y la elección de los miembros del Consejo rector.

En consecuencia, la participación se puede observar materializada en flujos reales, financieros y de información-decisión en la organización. Además, la participación ejercida puede ser tanto económica como política. La económica se manifiesta, en los resultados de la sociedad, que se repartirán en función de la actividad aportada a la empresa por cada uno de los socios y en el patrimonio resultante de una eventual liquidación. Los resultados sobre la participación política nos muestran que ésta se materializa en las decisiones tomadas a través de la participación en la gestión, la posibilidad de participar en la fijación de los objetivos de la sociedad y en el ejercicio del derecho de voto en las asambleas generales. Esta participación se manifiesta, por ejemplo, en la capacidad de los socios para realizar la elección de los miembros del Consejo rector y la participación en las decisiones im-

portantes de la gestión empresarial, pues los socios son los únicos que tienen el poder para determinar las políticas y líneas de actuación de la organización.

Es un hecho contrastado, tanto por nuestro estudio como por otros anteriores (FUENTES, 1999) de un modo cuantitativo, la poca participación de los socios en las asambleas generales³, por lo que muchos de ellos no participan ni en la fijación de políticas, ni de objetivos empresariales. Esto da lugar a que este mecanismo de control, como se ha observado, no sea muy utilizado, debido a que los socios no tienen conciencia de la importancia del mismo o tal vez a que los socios disponen de otros mecanismos informales de control de la organización. Entre estos mecanismos citados destacaron, por ejemplo, las relaciones informales establecidas entre ellos en una misma localidad que favorecen la transmisión de información entre sus socios, vaciando las asambleas generales de contenido al estar tomada la decisión antes de que ésta sea celebrada.

4.3. Sistemas de información y comunicación

Los sistemas de información y comunicación son otro mecanismo de control a disposición de los socios en el seno de la almazara cooperativa. Se considera por parte de todos los entrevistados que los socios han de saber pedir información a tiempo sobre las diferentes áreas de la organización, pues de lo contrario ayudarán a la dejadez de funciones del Consejo rector y, por tanto, no ejercerán un control sobre la organización.

En realidad, los socios con los sistemas de información y comunicación de los que disponen tienen diferentes medios para controlar la empresa, de un modo formal o informal. Entre los diferentes medios de información y comunicación a su disposición de carácter formal se encuentran los presupuestos y la exigencia de resultados en los contratos que éstos tienen con la organización, en definitiva, la petición de que la sociedad cooperativa les pague su producto en función de cual sea la calidad que aportan a la sociedad. Si la organización no cumple con el compromiso de realizar un pago adecuado a los socios, éstos han manifestado que amenazan a la misma con cesar sus transacciones con ella en favor de otras alternativas que el mercado ofrece, ya sean otras almazaras cooperativas u otros tipos de empresas.

Se pone de manifiesto que de toda la información proporcionada por el Consejo rector a la asamblea general, ya sea en el ámbito agra-

³ Aunque la asistencia a las mismas es elevada, la participación es escasa.

rio, cooperativo o social, la que más interesa al socio, para controlar la actuación del Consejo rector, es la relacionada con la venta del aceite en cada campaña. Esta información se suele proporcionar en la mayoría de las ocasiones una vez realizada la venta del mismo, es decir, *a posteriori*, para evitar que dichas operaciones de venta sean estropeadas por los socios antes de que se realicen, así lo han dejado entrever los miembros del Consejo rector de las almazaras cooperativas estudiadas.

También, en la mayor parte de los casos estudiados, se ha destacado que a través de las liquidaciones realizadas a los socios, éstos valoran la gestión del Consejo rector, comparando dichas liquidaciones con las que realicen las almazaras próximas, ya sean sociedades cooperativas o no. Cuando mejor es la liquidación, los socios se relajan en el control ejercido en la organización, mientras que si la liquidación es peor, se introducen mecanismos adicionales para defender sus rentas e intereses. Pero, ante todo, los socios no intentan obtener mucha más información adicional sobre la realidad de la organización en la que se van a tomar decisiones.

Por otro lado, es interesante para el socio a la hora de ejercer el control sobre la organización la información referente a la realización de nuevas inversiones en la almazara, pues es él mismo el que en última instancia decidirá en asamblea general la realización o no de dichas inversiones. El problema con el que se encuentra el Consejo rector al proporcionar esta información es que la opinión del socio sobre la viabilidad de la inversión estará en función de como sea presentado el proyecto a la asamblea general, ya que el socio no suele tener conocimientos suficientes para analizar en profundidad la rentabilidad económica y financiera de la inversión, confiando en las características de la información proporcionada por el Consejo rector.

En último lugar, otra información de carácter formal de interés para el ejercicio de control por parte de los socios es el precio que se paga por la utilización de servicios comunes, es decir, por la compra de productos necesarios para su explotación o por la compra del aceite para su consumo particular. Esta información es proporcionada por el Consejo rector en la asamblea general, que expone las negociaciones que lleva a cabo con los diferentes proveedores y la evolución en los precios, así como la política seguida para establecer un precio al aceite que el socio consume particularmente.

Entre los medios de información de carácter informal más utilizados para llevar a cabo el ejercicio del control de la organización se encuentran la supervisión y la vigilancia mutua, que aunque son menos formalizados que el control directo se utilizan para obtener una infor-

mación a bajo coste que permita a los socios actuar en consecuencia. De este modo se puede encontrar el intercambio de opiniones entre los socios fuera de las instalaciones de la almazara cooperativa, consecuencia de las relaciones informales que mantienen en la localidad, pues frecuentan los mismos lugares produciéndose aquí los intercambios de información entre los socios. Este comportamiento, según se ha podido comprobar, es más frecuente en aquellas localidades de reducida dimensión, al ser tanto la almazara cooperativa como sus instalaciones el principal punto de encuentro de la localidad. Asimismo, muchos consejos rectores del estudio realizado, sobre todo los presidentes de los mismos, antes de la toma de cualquier decisión, tratan de convencer a todos los socios de la conveniencia de la misma a través de reuniones informales realizadas en la localidad donde residen. Ésta es una muestra de la capacidad de control que puede llegar a tener un consejo rector sobre los miembros de la almazara cooperativa que gestiona y de los socios sobre el Consejo rector.

La riqueza de información que recibe el socio, y que influye sobre su capacidad de control en la organización, puede ser medida de muchas formas, entre las que pueden destacar: en función de su frecuencia, las personas que la reciben, los instrumentos utilizados para construirla y difundirla, el número de reuniones del Consejo rector o de la asamblea general en el año, el número de secciones existentes en el seno de la organización, el número de miembros del Consejo rector con dedicación completa y el número de miembros del Consejo rector que representan a grupos específicos en la organización.

La *frecuencia* se puede medir, basándose en los datos obtenidos, en función del número de veces que los *socios visitan las instalaciones* de la almazara cooperativa. Para ellos, es una vía de información suficiente debido al gran número de transacciones que realizan con la organización, ya que pasan mucho tiempo en las instalaciones de la almazara cooperativa o en contacto con los miembros encargados de la gestión de la misma, por lo que tienen gran capacidad para ejercer el control sobre ésta. También la frecuencia puede ser medida en función del *número de comunicaciones escritas* que se envían a los socios. Se ha podido comprobar que existen almazaras cooperativas en las que se suelen enviar comunicaciones escritas cada vez que se llega a algún acuerdo en asamblea general, éste es el caso de almazaras situadas en localidades de mayores dimensiones y donde los socios no interactúan de forma frecuente. En otras, al contrario, las circulares enviadas son sólo para citar a los socios a las asambleas generales, cosa que suele ocurrir con las almazaras cooperativas situadas en localidades pequeñas, cubriendo esta falta de información escrita por parte de la organización a través de la comunicación oral existente entre los socios.

La riqueza de la información también puede ser medida en función de las *personas que reciben la información* que emana desde la almazara cooperativa. Normalmente las comunicaciones escritas llegan a todos los socios, sin embargo, los acuerdos adoptados en asamblea general sólo son conocidos por las personas que asisten a ésta y en ocasiones, por aquellos conocidos de los asistentes que se interesan por preguntar lo ocurrido en la asamblea a la que no asistieron, así lo ponen de manifiesto los miembros entrevistados.

Además, hay que tener en cuenta los *instrumentos utilizados para construir y difundir la información*, como el canal de comunicación utilizado para su difusión. En el estudio se ha observado que si el canal de comunicación es el oral, la información va de socio en socio, propiciando la distorsión de la misma en el proceso. Si, por el contrario, el canal de comunicación es escrito la información llega a todos los socios, aunque el código utilizado en su elaboración en ocasiones puede dar lugar a la aparición de problemas, debido a la falta de conocimientos específicos del socio en determinadas áreas de conocimiento, que hacen que dicha información no sea de utilidad para el miembro de la organización que la recibe.

También influye en la riqueza de la información *el número de reuniones del Consejo rector o de la asamblea general* celebradas cada año. Cuanto mayor sea su número, se ha observado que una mayor cantidad de información llega al socio y de forma más frecuente, con lo que el control ejercido por éste es más efectivo.

Al igual que el *número de secciones existentes* en el seno de la organización, se ha podido comprobar en el estudio realizado que mientras más descentralizadas estén las actividades que realiza la almazara cooperativa, mayor información emitirán cada una de las secciones existentes, dando al socio mayores facilidades para conocer la realidad de su empresa y seguirla a ésta de cerca.

Además, hay que tener en cuenta el número de *miembros del Consejo rector con dedicación completa*, es decir, que sean agricultores a tiempo completo, no teniendo otra fuente de renta complementaria. Esto generará una mayor preocupación por la transferencia de información hacia los socios en defensa de los intereses de la colectividad, pues al ser la única fuente de renta que éstos poseen se supone que tienen un mayor interés en la defensa de la misma.

Por último, para medir la riqueza de la información, el estudio ha transmitido que se puede hacer en función del *número de miembros del Consejo rector que representan a grupos específicos de agricultores*. Esto supone que dichos grupos son escuchados de forma directa en el Consejo rector, y del mismo modo obtienen información de primera mano sobre las acciones que se están realizando en la almazara coo-

perativa, por lo que se sienten plenamente integrados en la organización, así como con poder para controlar la empresa y defender sus intereses.

De todas formas, estas fuentes de información para eliminar comportamientos oportunistas no serán válidas si el socio no tiene una formación acorde con la información obtenida para comprenderla plenamente y a partir de su comprensión actuar en consecuencia.

4.3.1. FORMACIÓN DEL SOCIO

La formación que debe tener el socio para comprender la información proporcionada por la sociedad cooperativa y desempeñar un papel adecuado en la organización, siguiendo a la profesora HERNÁNDEZ (1999), ha de incluir: aspectos técnicos, económico-empresariales y doctrinales y axiológicos.

Así, la *formación técnica* está referida a los conocimientos que el socio debe tener sobre los avances en los cultivos que le permiten obtener un producto de calidad y adecuado a las necesidades del consumidor. En general, este tipo de formación en función de los resultados del estudio realizado se puede afirmar que está bastante avanzada y los socios tienen conocimientos suficientes al respecto, por lo que son capaces de captar la información que se les transmite.

La *formación económico-empresarial* comprende los conocimientos relativos a cada uno de los aspectos de la gestión empresarial. Ésta suele ser un poco más escasa entre los socios, aunque realmente no es necesario que todos disfruten de ella, debido a que la gestión de la organización puede ser ejercida por individuos profesionales en este campo, ajenos a la organización, realizando los socios el establecimiento de objetivos a alcanzar, participando en el proceso de producción y aportando recursos financieros. Ahora bien, es necesario que los directivos intenten transmitir la información de que ellos disponen y que es válida para ayudar a los socios a fijar los objetivos de la organización, de manera detallada en función de las capacidades de dichos socios, es decir, con un lenguaje adecuado a sus conocimientos. Esta es una de las cuestiones en la que la mayoría de los socios han reclamado más atención.

Este tipo de formación es necesaria para el socio, sobre todo en el momento que éste quiera analizar un balance o unos presupuestos que se hayan presentado en asamblea general para su aprobación. Si el socio no dispone de esta formación a nivel básico no podrá comprender dichos documentos, y por tanto no ejercerá su participación en la asamblea general de forma adecuada. A no ser que los directivos de la

organización, como se ha detallado anteriormente, expliquen claramente y de forma adaptada a los conocimientos del socio los documentos sometidos a su aprobación, necesidad ésta que los socios entrevistados perciben como principal para el éxito de la organización.

Por último, la *formación doctrinal y axiológica* es en donde se presenta la mayor carencia, pues no suelen estar muy asumidos por los socios ni la ideología ni los valores cooperativos y, por tanto, no son llevados a la práctica en la organización de forma correcta. Se ha podido comprobar en el estudio realizado que la mayoría de las veces la constitución de una sociedad cooperativa no responde a una motivación ideológica, sino a la búsqueda de una solución ante determinados problemas, razón ésta del escaso espíritu cooperativo. Éste se apoya, según se ha observado, en el individualismo del agricultor, su escaso contacto con otros empresarios y su forma de trabajar, lo que conlleva que el socio sea desconfiado del beneficio económico y social de la cooperación y de la información que recibe. Así, el socio llega a concebir a la empresa como un mecanismo alternativo al mercado que le ofrece un beneficio, sin llegar a identificarse con la misma y verla como propia.

Sin embargo, se pone de manifiesto que entre los socios existe una cultura empresarial fuertemente vinculada a un oficio y a una zona geográfica, con unos valores compartidos por todas las personas de la organización y con una identificación de cada uno de los miembros con la sociedad cooperativa en su conjunto. Pero esto es a veces insuficiente, llevando a ineficiencias en el funcionamiento de la sociedad y en el cumplimiento de los fines. Por ello es necesario que exista un espíritu cooperativo que fomente la autorresponsabilidad de los socios, entendida ésta como el sentimiento de compromiso ante sí mismo y ante el resto de la organización (HERRANZ, 1994: 35).

Por tanto, si los socios, como han expuesto en las entrevistas realizadas, no tienen una formación suficiente en determinados aspectos y la explicación de los mismos por parte de la dirección de la organización es escasa, su decisión estará en función de la persona de confianza que tengan en la sociedad cooperativa. Así, no se permite a estos socios participar en la toma de decisiones y controlar la organización de forma correcta, debido a que su falta de conocimientos hace que algunas acciones emprendidas por el Consejo rector no puedan ser calificadas por los socios como correctas o incorrectas. De este modo se les reducen los mecanismos que tienen a su disposición para ejercer el control de su almazara cooperativa.

Para finalizar, una vez puesta de manifiesto la importancia de la información y la formación del socio para ejercer el control de la organización de manera adecuada, se ha de tener en cuenta que el nú-

mero de socios entre los que la propiedad es compartida hace que los esfuerzos de control realizados por cualquier socio tengan las características de un bien público para el resto de los socios. Esto es así, porque los beneficios del control ejercido por un determinado grupo de socios sobre la actuación del Consejo rector y de la empresa en definitiva, son aprovechados por todos los socios, a pesar de que cada uno de ellos, individualmente, no haya realizado ninguna función de control por sí mismo.

De este modo, al incrementarse el número de propietarios, las ganancias del control efectivo disminuyen para cada socio, reduciéndose el incentivo individual para ejercer el control, pues supone un coste para el socio que, en ocasiones, no puede compensar con el esfuerzo realizado. Además, cuando existen muchos socios en la almazara cooperativa, se suele confiar en la mayoría de las ocasiones en que otro lo hará, perjudicando de este modo a la organización y favoreciendo la libertad de acción de la dirección de la sociedad.

5. CONCLUSIONES

Los socios, como propietarios de la almazara cooperativa, intentan reducir las asimetrías informativas con las que se encuentran utilizando los mecanismos de control de los que disponen. En la sociedad cooperativa los socios son los que tienen el control sobre la organización a la que pertenecen. Este control tienen diferentes posibilidades para ejercerlo, pero independientemente de cómo lo realicen necesitan tener una información adecuada que les posibilite los datos necesarios para llevar a cabo una toma de decisiones coherente con sus objetivos.

Ahora bien, esta información no tiene sentido si no circula entre los socios, por lo que es necesario que en la sociedad cooperativa existan unos canales de comunicación continuos, frecuentes y rápidos que posibiliten al socio la disposición de todos los datos necesarios para que pueda ejercer adecuadamente el control en la organización. Pero lo anterior no es posible si el socio no tiene una formación coherente con la información que le llega, que le posibilite su comprensión y actuación en consecuencia. Si el socio no dispone de esa formación, ha de existir en la organización alguien con capacidad para explicar la información al socio, posibilitando la participación adecuada de éste en la organización.

De esta manera en la almazara cooperativa nos encontramos ante un control mutuo, democrático y directo, que precisa una información, unos canales de comunicación y una formación del socio deter-

minada. Se busca un equilibrio correcto del control «por confianza» y «por comunicación», que es la clave de la dirección de la sociedad cooperativa. El control por comunicación depende de los canales de comunicación existentes en la organización y el control por confianza depende del grado de conocimiento y seguridad que se tiene sobre el resto de los socios. Todas estas formas de ejercer el control en la almazara cooperativa son una ventaja específica para la organización, así los socios se ayudan a sí mismos facilitando entre ellos un clima de confianza que sustituye a las relaciones de jerarquía para optimizar el sistema y asumir el riesgo.

Por tanto, el sistema de control de la sociedad cooperativa tiene su base en unas buenas relaciones internas, unos adecuados canales de comunicación y una confianza mutua, que se consideran más importantes que el control derivado de la propiedad, pues siempre se puede adquirir el capital de una organización, pero es más difícil poseer el espíritu, la iniciativa de los individuos, en una organización de estas características.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Los principios cooperativos del siglo XXI. *CIRIEC-España*, n.º 19, octubre 1995, p. 38-39.
- BAREA, J.; MONZÓN, J. L. (Directores). *Libro Blanco de la Economía Social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- BEL, P. *Las cooperativas agrarias en España*. Valencia: CIRIEC-España, 1997.
- BONACHE, J. El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresas*. Madrid: Ed. Cívitas, 1999.
- CHAVES, R. *La cooperación empresarial en la economía social*. Valencia: CIRIEC-España, 1996.
- CUERVO, A. *Introducción a la administración de empresas*. Madrid: Editorial Cívitas, 1993.
- CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA 1978, *BOE* n.º 311.1, de 29 de diciembre.
- ESPAÑA. Constitución Española. *BOE* n.º 331.1, de 29 de diciembre.
- FUENTES, F. J. *Presente y futuro de las empresas agrarias andaluzas de cereal y olivar. Un análisis empírico*. Córdoba: Publicaciones de la Universidad de Córdoba y Obra Social y Cultural Cajasur, 1999.
- GARCÍA, E. *La profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza: un enfoque de agencia*. Tesis Doctoral. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología. Universidad de Jaén, 2000.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa. En Varios: *Tempori Serviendum Homenaje al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja*. Milladoiro, Santiago de Compostela: Santiago de Compostela, 1992, p. 155-168.

- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. 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 António Sergio do Sector Cooperativo del Ministério do Planeamiento e Administração do Território, 31 de mayo y 1 de junio de 1993, en Lisboa, en prensa.
- HERNÁNDEZ, M. J. 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, n.º 1, 1999, p. 63-80.
- HERRANZ, J. L. Los principios cooperativos: Ayer y hoy. Coloquio internacional *Los principios Cooperativos en la Europa Actual*. Sevilla: ACI-CIRIEC, 1994.
- INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity. *XXXI Congress International Cooperative Alliance*, Manchester, September 1995.
- JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE TRABAJO. *Censo de Sociedades Cooperativas Andaluzas y S.A.L. de Andalucía*. Sevilla: Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Dirección General de Cooperativas, 1996.
- 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. *Hechos y cifras del sector agroalimentario, 1998*. Madrid: MAPA, 1998.
- MONZÓN, J. L. Las cooperativas de trabajo asociado ante la reforma de los principios cooperativos, *REVESCO*, n.º 61, 1995, p. 47-52.
- MORALES, A. C. Soberanía de la persona y solidaridad en la empresa: el caso del cooperativismo. *Revista de Fomento Social*, n.º 185, 1992, p. 65-81.
- MORALES, A. C. La formación como condición para la creación de empleo en el medio rural: evidencias empíricas en la economía social andaluza. *CIRIEC-España*, n.º 22, julio, 1996, p. 11-24.
- MOZAS, A. *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Cooperativas, 1999.
- RUIZ, J. I. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1996.
- SALINAS, F. Notas para bucear en la identidad cooperativa. *REVESCO*, 1995, p. 155-178.
- STAKE, R. E. Case Studies. En Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994, p. 236-247.
- VARGAS, A. *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*, Servicio de Publicaciones. Universidad de Huelva, 1995.
- YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*. Edit. SAGE publications, 1994.