

## PROBLEMAS EXISTENTES EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA

García Martí, E.  
Aranda Ogayar, M.  
Universidad de Jaén

### RESUMEN

Las características de la nueva economía suponen una serie de retos y oportunidades para la gestión empresarial que pasan por la necesidad de disfrutar de una función directiva preparada para hacer frente a un entorno cada vez más hostil. En la sociedad cooperativa satisfacer esta necesidad supone el mantenimiento y mejora de su posición competitiva. Ahora bien, esa dirección necesaria va a implicar la aparición de una serie de conflictos en la organización, como consecuencia de la separación producida entre la propiedad y la administración en la empresa. En este trabajo, se van a estudiar los problemas surgidos en la sociedad cooperativa debidos a la introducción de una dirección profesionalizada en la organización, así como las posibles vías de actuación que supondrían la atenuación de dichos problemas.

**PALABRAS CLAVE:** Sociedad cooperativa, Profesionalización, Teoría de la Agencia, Cultura, Socio.

### 1. INTRODUCCIÓN

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

Por tanto, son las personas, los socios, quienes rigen los destinos de la sociedad cooperativa, en ellas se encuentra el poder, independientemente del capital que aporten que solo les acredita como propietarios, se trata de potenciar el factor humano otorgándole a cada socio un voto y relegando al capital como un simple medio de apoyo. De este modo, se responsabiliza al socio de su propio destino, intentando incrementar la motivación de éste y fomentar su creatividad para hacer frente a las distintas características del entorno que se le puedan presentar a la organización.

De esa manera, la dirección de la organización es llevada a cabo por un conjunto de socios que forman el consejo rector, los cuales han sido elegidos de entre el total de miembros que constituyen la asamblea general. La totalidad de socios establecen los objetivos y las líneas de actuación a seguir en cada periodo y es el consejo rector el que ha de articular los medios necesarios para conseguir lo establecido en asamblea general por la base social de la organización.

Una de las particularidades fundamentales de las empresas que podemos denominar sociedad cooperativa proviene de la circunstancia de que, en este tipo de organizaciones, cada uno de los miembros de la misma participa de manera directa en la dirección de la empresa a través de su ejercicio de voto en la asamblea general. Los socios son los dueños de su propio destino y no se produce una separación entre propiedad y administración de la empresa.

Actualmente, existen varias circunstancias que condicionan la situación en la que se encuentra la dirección de cualquier organización. Una de ellas es el crecimiento, debido a que el número de decisiones, la actividad a desarrollar y la necesidad de coordinación y control se

multiplican enormemente. Tal complejidad exige gestionar la empresa teniendo en cuenta estas circunstancias. Así, es necesario contar con profesionales para los puestos de responsabilidad. De este modo, aparece la necesidad de profesionalizar la sociedad cooperativa. Además, los cambios del entorno competitivo, la complejidad de los sistemas comerciales, la disminución de los diferentes mecanismos de ayudas, la falta de conocimientos específicos de los miembros de la organización, etc., refuerzan la necesidad de contar con profesionales de la dirección para que dirijan estos cambios.

Bajo estas circunstancias, la empresa debe cubrir los puestos claves por profesionales que asuman tanto la responsabilidad de la conducción de la empresa hacia los objetivos marcados por los socios, como la capacidad para tomar decisiones dentro de los diferentes flujos empresariales. De esta manera, se produce la separación entre la función de socio, que fija los objetivos de la empresa en las asambleas generales y en el consejo rector y la función de dirección-gestión, desarrollada como cualquier otro puesto de trabajo, por personas capacitadas para ejercerla. Esta situación dará lugar a la aparición de problemas en la organización como consecuencia de la separación de la propiedad y la dirección en la empresa.

Ante esta situación, entendemos que la profesionalización puede llegar a ser uno de los factores que contribuya a cubrir la necesidad de la sociedad cooperativa de mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado, pues permite una adecuada renovación organizativa de sus personas, una adaptación de su cultura y sistemas a los requerimientos del entorno y la introducción de personas con cualidades específicas para la dirección y la toma de decisiones. Al ser uno de los objetivos primordiales de la organización el mantenimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado, la profesionalización puede contribuir a alcanzar este importante fin de la empresa.

Ciertamente es escasa la literatura que se dedica a analizar la profesionalización de la sociedad cooperativa (García, 2000), aunque es más extensa la que destaca la necesidad de la misma (Juliá, 1993; Barea y Monzón, 1996; Olea, 1996; Bel, 1997), la cual intenta justificar la necesidad de la profesionalización de la gestión como medio de mantenimiento de la posición competitiva de la organización. Además no existen estudios que la contemplen desde el punto de vista sistemático que ofrecen algunas de las corrientes que, en la actualidad, integran la Economía de las Organizaciones. De entre ellas, la Teoría de la Agencia parece la más prometedora, en relación con el problema que nos planteamos tratar.

Consideramos que las situaciones en las que se ha aplicado esta perspectiva, que se utiliza para analizar el devenir de relaciones bilaterales, caracterizadas por la existencia de asimetrías de información y divergencias de interés entre las partes, se ajustan al escenario general en que se desenvuelve la sociedad cooperativa en la etapa de transición hacia una gestión profesionalizada. Además, el problema original sobre el que se desarrolló la perspectiva de agencia no es otro que los conflictos de interés que se producen en las grandes empresas entre sus propietarios y los gestores que las administran, como consecuencia de la disociación entre propiedad y administración. Así pues, y desde este punto de vista, el problema de agencia que puede surgir en la profesionalización de la sociedad cooperativa, no es más que un reflejo del caso general, atemperado por las particularidades específicas que caracterizan a la sociedad cooperativa. La perspectiva de agencia se ha empleado extensivamente en el análisis de multitud de problemas en el ámbito empresarial. Por ello, creemos que si se pudiera llegar a aplicar a la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa, permitiría arrojar luz sobre esta cuestión, y al tiempo, obtener conclusiones útiles sobre la manera de resolver de forma más satisfactoria algunos de sus problemas.

En este trabajo, se aplicará la perspectiva de agencia al análisis del problema de la profesionalización de la sociedad cooperativa. Con este fin formularemos un conjunto de hipótesis relacionadas con la posible existencia de un problema de agencia en la transición hacia la gestión profesional en la sociedad cooperativa. Contrastaremos estas hipótesis mediante el estudio de diferentes casos de empresas que tienen el carácter de sociedad cooperativa y han llevado a cabo una profesionalización en la gestión de su organización. Finalizaremos con el comentario de las conclusiones fundamentales que se pueden extraer de la realización del estudio, y la aportación de sugerencias sobre las formas posibles de atenuar las dificultades de la sociedad cooperativa en esta etapa.

## **2. LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DESDE LA TEORÍA DE AGENCIA**

Ya desde el principio del trabajo se ha puesto de manifiesto que una de las razones fundamentales que inducen a considerar la posibilidad de que el proceso de transición hacia una gestión profesional pueda ser contemplado desde la Teoría de Agencia, es la similitud existente entre los problemas derivados de la separación entre propiedad y control, que han sido profundamente estudiados desde la perspectiva de agencia, y la profesionalización de la sociedad cooperativa. Aunque indudablemente existen aspectos diferenciales en la sociedad cooperativa, que necesariamente repercuten en dotar a la situación de características específicas, creemos que es posible examinarla desde un enfoque de agencia.

Debido a que el proceso de profesionalización de la sociedad cooperativa se puede producir de diferentes maneras, es necesario reconocer que las posibilidades existentes conllevan diferentes grados de brusquedad en el cambio, y por tanto, diversos grados de intensidad en los posibles conflictos que se puedan plantear. Sin duda, la introducción en la sociedad de directivos profesionales ajenos a la organización en puestos de alto nivel, es lo que puede dar lugar a que aparezcan los conflictos más graves<sup>1</sup>.

Para identificar las características de los conflictos planteados en la organización, con las que se derivan de la presencia de problemas de agencia, se van a analizar en profundidad los papeles asumidos por los directivos y por los socios, en busca de argumentos que apoyen esta cuestión. Pues de existir una cierta identidad, la hipótesis respecto a la existencia de un problema de agencia en la sociedad cooperativa en tránsito a la gestión profesional, se vería apoyada. Tras revisar esta cuestión, se estudiarían los mecanismos que la teoría considera adecuados para disminuir la incidencia de este problema. Dichos mecanismos suponen el diseño de dispositivos de control que impidan el ejercicio de conductas oportunistas por parte de los directivos, y el establecimiento de sistemas de remuneración ligados al desempeño que alineen los objetivos de ambas partes.

Por tanto, para sentar las bases de la aplicabilidad del enfoque de agencia al problema de estudio, debemos comenzar asimilando los papeles de los individuos que intervienen en la profesionalización de la sociedad cooperativa con las figuras que se relacionan en el problema de agencia. Estas figuras pueden reconocerse fácilmente asimilando la del principal con la de los socios que vienen desempeñando funciones directivas, y la del agente con aquella persona, con frecuencia ajena a la sociedad cooperativa, en la que estos socios depositan su confianza, delegando en él algunas de las funciones que venían asumiendo ellos mismos. Además, la relación existente entre estas dos partes se materializa en la existencia de un contrato, normalmente explícito, que regula el comportamiento de cada una de ellas respecto a la otra, y esta-

blece las contraprestaciones que recibirá cada parte en función de su conducta dentro de la relación. Por la propia naturaleza del trabajo directivo, el contrato que vincula a las dos partes no puede ser completo, dada la imposibilidad de explicitar completamente las tareas que habrán de ser asumidas por el directivo profesional, o los resultados que se esperan de su gestión, puesto que éstos, forzosamente, habrán de verse afectados por la incertidumbre que genera la influencia de factores ajenos a la relación.

Una vez distribuidos los papeles de la presunta relación de agencia, debemos analizar cuales son las circunstancias que sirven de marco a la situación, esto es, la posible presencia de asimetrías de información y de conflictos entre los intereses de las dos partes. La ocurrencia de estas dos circunstancias es la que configura un ambiente idóneo para que se presente la posibilidad de que alguna de las partes lleve a cabo comportamientos oportunistas en perjuicio de la otra, lo que, en un marco como el descrito, implica la aparición de una relación de agencia.

Así pues, la primera cuestión que debemos plantearnos es si en la relación que surge entre los socios de una sociedad cooperativa y el directivo en el que se delega la administración de la organización, existen asimetrías de información, que permitan a alguno de ellos embarcarse en conductas que persigan el interés propio. En este caso, si el socio contrata al directivo para que desempeñe en su nombre algunas funciones que él mismo no es capaz de desarrollar, es probable que tampoco se encuentre en las mejores condiciones para valorar si el directivo elegido es el más idóneo para llevarlas a término. Por otra parte, también es origen de asimetrías de información, la limitación de la capacidad del socio para verificar si el directivo se empeña efectivamente en realizar aquello a que se comprometió en el contrato. Otra muestra de ello es que ninguna de las dos partes puede estar absolutamente segura de que la otra se comportará de acuerdo con lo acordado en el contrato.

La segunda cuestión que surge es si en realidad, al referimos a las figuras del socio y del directivo profesional, podemos identificar algún tipo de conflicto de interés entre ambos. Debido a la posición que cada uno de ellos ocupa, el directivo y el socio tienen funciones de utilidad diferentes, y por tanto, en muchas ocasiones actúan movidos por el deseo de lograr metas contrapuestas, es decir, entran los intereses de ambas partes en conflicto. La utilidad de los socios depende, dejando de lado condicionantes externos a la relación de trabajo, del esfuerzo del directivo y de la cantidad que se destina para remunerar sus servicios. La del directivo, por otra parte, es función positiva del nivel de ingresos que recibe el principal y negativa del esfuerzo que realiza para desempeñar las labores encomendadas. Éste es uno de los valores más destacables de la Teoría de la Agencia: el reconocimiento de la multiplicidad de intereses contrapuestos que cohabitan en el seno de una organización (Fama y Jensen, 1983).

Además, suele ser normal que, a pesar de ser los socios los responsables últimos de la incorporación del directivo a la sociedad, su comportamiento este presidido por la desconfianza y el miedo a perder el control, antes que por cualquier otro sentimiento. Esto se pone de manifiesto, en la frecuencia con que los socios se reservan la posibilidad de intervenir en las responsabilidades que se han delegado en el gestor profesional en cualquier momento (Arribas y López, 1989; Besanko, 1989; Jensen, 1995). Esta situación descrita demuestra, además de la renuencia de los socios a apartarse de la dirección, la existencia de un temor a que la conducta del directivo contratado no esté orientada a la defensa de los intereses de la empresa, y de los socios.

Por otro lado, el papel que asumen los directivos no socios que se integran dentro de una sociedad cooperativa puede ser aún más complejo. Siguiendo a García (2000), se puede observar que con frecuencia la motivación fundamental que les impulsa a integrarse en una empresa de este tipo, sobre todo cuando se encuentra en fase de expansión, es la posibilidad de alcanzar rápidamente posiciones jerárquicas que, en otro tipo de empresas, solo podrían lograr tras largos años de carrera profesional. Pero una vez incorporados a la organización, la percepción de la situación suele variar. Por una parte comienzan a percibir que su desarrollo profesional está limitado, pues existen puestos en la organización que están reservados para los socios. Por otra parte, se reconoce la realidad de que, en el momento de valorar los méritos por el trabajo realizado, la capacidad profesional siempre queda relegada a un segundo nivel, en beneficio de los socios. Por lo que, ejercer una labor directiva en una sociedad cooperativa sin contrariar a ninguno de los socios se puede convertir en una labor casi imposible.

Hay que destacar que uno de los motivos que lleva a los directivos profesionales a incorporarse a sociedades cooperativas pueda desaparecer una vez incorporados a ella, sobre todo si se producen episodios de nepotismo por parte de los socios. La percepción de la limitación de su carrera profesional, los problemas que supone la gestión diaria y los problemas que se originan por el entendimiento con los socios, pueden ser perjudiciales y generar un sentimiento de insatisfacción, que es la base para que se produzcan comportamientos de tipo oportunista por parte del directivo.

Siguiendo el razonamiento llevado a cabo, al partir de la base de que en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa se puede identificar entre el directivo profesional y los socios una relación bilateral, formalizada normalmente en un contrato explícito en la que se presentan asimetrías informativas y conflictos de intereses, se puede formular la siguiente hipótesis:

- $H_1$ : Las sociedades cooperativas que atraviesan la etapa de transición hacia la profesionalización de su gestión se enfrentan a un problema de agencia.

Esta hipótesis es difícil de contrastar en si misma, debido a la diversidad de fenómenos que se encuentran dentro de la categoría de problemas de agencia. Para facilitar el análisis, se plantean tres subhipótesis, relacionadas con los diferentes problemas de agencia: el riesgo moral, la selección adversa y la señalización.

La primera subhipótesis se relaciona con la posible ocurrencia de comportamientos oportunistas entre los socios y el directivo profesional, una vez que éste se ha incorporado a su puesto de trabajo en la organización. Esta posibilidad se deriva simplemente de la existencia en la relación de un entorno que puede ser proclive a que el agente pueda emprender conductas de tipo oportunista.

- $H_{11}$ : Se puede identificar un problema de riesgo moral en las sociedades cooperativas que atraviesan la etapa de transición hacia la profesionalización de su gestión.

La segunda subhipótesis tiene que ver con el hecho de que la elección realizada por los socios, en el momento de seleccionar a un individuo concreto para un cargo de responsabilidad dentro de la empresa, no sea la más adecuada, debido a la falta de aptitud de la persona contratada, que solamente ella misma conoce a priori. Puede ser lógico pensar que si las sociedades cooperativas incorporan a directivos externos con la finalidad de dotarse de habilidades que no

poseen, su posición no es la mejor para valorar si los candidatos a ocupar el puesto tienen en realidad las habilidades necesitadas. Esta situación se ajusta a lo que en la literatura sobre agencia se denomina problema de selección adversa.

- $H_{12}$ : Se puede identificar un problema de selección adversa en la elección de directivos por los socios de las sociedades cooperativas que atraviesan la etapa de transición hacia la profesionalización de su gestión.

En tercer lugar, es posible, que para solucionar el problema que aparece como consecuencia de la dificultad para elegir entre los candidatos a ocupar el puesto directivo, se empleen indicadores, emitidos por los agentes, con los que pretenden llamar la atención de los socios sobre sus capacidades. En la medida que estas señales no impliquen necesariamente la posesión de las características buscadas en el agente, puede aparecer en la organización un problema de señalización.

- $H_{13}$ : Se puede identificar un problema de señalización en la selección del directivo por los socios de la sociedad cooperativa que atraviesan la etapa de transición hacia la profesionalización de su gestión.

Este último problema de señalización es el menos trascendente, y se omite en gran parte de la literatura sobre agencia. Suponemos que esto puede ser debido, sobre todo, a que se trata de un modo de soslayar el problema de selección adversa, aunque también ofrece una posibilidad a la aparición de una conducta oportunista por parte de la dirección profesionalizada, al partir de la base de que las actuaciones utilizadas como señales pueden no corresponderse realmente con las cualidades deseadas por los socios.

Una vez constatada la posible existencia de un problema de agencia, hay que prestar atención a la presencia de mecanismos de control y sistemas de remuneración por incentivos. Por una parte, porque su existencia podría ser un indicio más de la presencia de un problema de agencia. Y por otra parte, porque su ausencia pondría de relieve la gravedad de los problemas que aparecerían si se dieran comportamientos oportunistas en la organización.

El establecimiento de un sistema válido de incentivos es problemático dentro de la sociedad cooperativa. Debido a que resulta difícil medir el verdadero rendimiento del trabajo de un directivo. Ante la imposibilidad de establecer medidas concretas, es necesario acudir a magnitudes relacionadas con el desempeño global de la organización. Aun así, la participación del directivo en los beneficios de la organización, choca con los intereses de los socios que se creen como los únicos con derecho a recibir las ganancias de la organización en función a su aportación, olvidándose del valor añadido generado por aquellos que han posibilitado sus beneficios. El darle al directivo la posibilidad de pasar a ser socio, es una cuestión sin mucho sentido, pues no podría recibir los beneficios repartidos por la organización, debido a que el reparto es realizado en función del fruto aportado y el directivo no aporta nada más que su trabajo<sup>2</sup>. De este modo, se pueden reconocer los problemas que tienen las sociedades cooperativas para establecer mecanismos válidos de incentivos que alineen los intereses de los ejecutivos que las dirigen con los de sus propietarios.

Hay también que prestar una especial atención al empleo de los dispositivos de control que se puede hacer en las sociedades cooperativas, como mecanismo de prevención del posible comportamiento oportunista de los directivos. Aunque en la actualidad su labor está siendo cuestionada (Jensen, 1995), uno de los mecanismos fundamentales que sirven para frenar el comportamiento oportunista de los directivos de las empresas es la posibilidad de que se pongan en fun-

cionamiento los mecanismos del mercado de control corporativo, y se produzca un cambio en la propiedad, que suele desembocar en la salida de la empresa de los ejecutivos responsables de su deficiente funcionamiento (Manne, 1965). Esto no puede ocurrir en la sociedad cooperativa, en la que sólo podría llevarse a cabo una sustitución en la dirección de la organización en el caso de que los socios elijan otro consejo rector diferente en asamblea general y este estime oportuna la sustitución de la dirección. En este caso, actúan los mecanismos de control internos, debido al descontento de los socios con el consejo rector y el directivo anterior.

Partiendo de la existencia de asimetrías informativas, de la divergencia de intereses entre las partes de la sociedad cooperativa y de la dificultad para eliminarlos recurriendo al establecimiento de mecanismos de control y sistemas de incentivos, se puede concluir la presencia de un problema de agencia, posterior a la formalización de la relación entre los socios y el directivo. Este problema tiene origen específicamente en la insatisfacción de éste, que ve defraudadas muchas de las expectativas que le impulsaron a incorporarse a una sociedad cooperativa. Además, este problema resulta difícil de resolver, por la limitada capacidad de actuación de los mecanismos de control externos, así como por la imposibilidad de instrumentar sistemas de remuneración por incentivos que identifiquen los intereses de socios y directivos profesionales.

### **3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Tras el análisis de la literatura sobre sociedad cooperativa y sobre agencia, para observar si los roles asumidos por los socios y el directivo en la transición a la gestión profesional responden a la conducta general del principal y el agente en la relación de agencia, se han planteado un conjunto de hipótesis y subhipótesis sobre la existencia de un problema de agencia en la transición hacia una gestión profesionalizada en la sociedad cooperativa. Ahora se ha de proceder a su análisis, para comprobar si son ciertas las hipótesis y subhipótesis planteadas. Esta discusión se realizará a través de la observación de diferentes casos de empresas, que han dado ya ese paso, intentando descubrir en el proceso síntomas que supongan la presencia de los problemas de agencia que se tratan de identificar.

En este trabajo vamos a estudiar un tipo especial de sociedad cooperativa, la que se dedica a la molturación de aceituna, es decir, la almazara cooperativa. En la sociedad cooperativa almazarrera, los socios son los que aportan la materia prima para que la organización funcione, por tanto, son los dueños de los recursos necesarios para la empresa, así como también son los dueños del capital de la organización, y deciden sobre el destino de la misma.

En particular, nuestro ámbito de estudio se va a restringir a la comunidad autónoma andaluza. En Andalucía el número de sociedades cooperativas existentes<sup>3</sup> es de 3503, de las que 869 pertenecen al sector agrario y entre estas 407 son almazaras cooperativas que se dedican a esta actividad en exclusiva o la comparten con otros tipos de producción agraria.

Por otra parte, se puede observar que del total de las almazaras existentes en la comunidad autónoma andaluza (839)<sup>4</sup>, el 48,5% tienen la forma jurídica de sociedad cooperativa, el resto se reparte entre sociedades anónimas (9,3%), sociedades agrarias de transformación (2,2%), sociedades limitadas (21,2%), comunidades de bienes (3,4%), empresarios individuales (14,6%) y otras formas societarias (0,8%).

El olivar y el aceite de oliva tienen un papel protagonista en el desarrollo socioeconómico de la comunidad autónoma andaluza. Esta cuenta con 1.383.221 hectáreas de olivar (MAPA, 2000), que representan en torno al 61% de la superficie española, la cual se estima en 2.271.900 hectáreas. De este modo, Andalucía con más del 80% de la producción nacional de aceituna de almazara (3.922.005 Tm) y de aceite de oliva (818.118 Tm) (Junta de Andalucía, 2000), ocupa el primer lugar de las comunidades autónomas españolas. Por tanto, el olivar se considera una rama estratégica en Andalucía y aporta más de la cuarta parte de la producción mundial de aceite de oliva.

En la actualidad, el nivel de profesionalización de la gestión en el sector cooperativo es bajo, provocando una escasa orientación al mercado de estas empresas y la ausencia de una verdadera gestión empresarial. Todo ello dificulta la obtención de economías de escala productivas y comerciales, impidiendo la posibilidad de gozar de poder de negociación frente a las grandes empresas de la distribución, lo que hace poco viable entrar en otro tipo de actividades complementarias. Por tanto, la escasa profesionalización de estas empresas es un elemento del que depende el futuro del olivar y el sector del aceite de oliva.

### 3.1. La realidad del problema de agencia en los casos analizados

Como ya hemos puesto de manifiesto, la forma que se va a utilizar para verificar la hipótesis planteada consiste en el estudio de casos de almazaras cooperativas andaluzas, en las que se ha llevado a cabo el proceso de profesionalización de su gestión. En particular, en Andalucía de las 407<sup>5</sup> almazaras cooperativas existentes aproximadamente sólo una cuarta parte de las mismas cuentan con una dirección profesionalizada (García, 2000).

Para la elaboración de este trabajo se ha utilizado una metodología de naturaleza cualitativa, el análisis de casos, a través de entrevistas en profundidad a miembros de diferentes almazaras cooperativas que hubieran profesionalizado su gestión. Ante la disyuntiva de decidir el número de casos a analizar, se realizó un método Delphy de consulta a los expertos<sup>6</sup> y nos decantamos finalmente por buscar como mínimo dos casos en cada una de las provincias andaluzas, en las que existen almazaras cooperativas. El número de dos permite, realizar comparaciones entre ambos casos de estudio en cada provincia y entre provincias diferentes. De todos modos el número de casos estudiado y su disposición geográfica se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1. Distribución de casos analizados

Provincia	Nº de casos	Nº de individuos
Córdoba	3	16
Granada	2	11
Huelva	2	10
Jaén	7	27
Málaga	2	10
Sevilla	2	10
Total casos	18	84

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 es complementaria a otra de procedencia diferente; siempre partiendo de la premisa de que sus perspectivas empresariales son distintas en función de estas consideraciones. Fue un argumento bastante importante a favor de esta elección, la accesibilidad de las personas que forman parte de estas almazaras cooperativas, en particular de su directivo, y su predisposición a colaborar con el presente estudio, facilitando los datos precisos para su realización.

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.

En el análisis de los datos se aplicará una estructura paralela de desarrollo, ocupándonos, en primer lugar, del modo en el que aparecen los conflictos de intereses y las asimetrías informativas que dan lugar a la aparición de problemas de agencia, después cómo se materializan estos en la aparición del riesgo moral, la selección adversa y el señalamiento y, por último, nos ocuparemos de los mecanismos de control y sistemas de incentivos válidos para que estas organizaciones puedan reducir los problemas de agencia con los que se encuentran, una vez que se ha llevado a cabo la transición hacia la gestión profesional de la organización.

En un principio, parece que en la almazara cooperativa no existen asimetrías informativas debido a las características intrínsecas de ésta. El tamaño relativamente reducido de estas empresas, el elevado grado de conocimiento mutuo y la experiencia que algunos socios poseen, como consecuencia de haber asumido la dirección de la organización durante un periodo de tiempo más o menos prolongado, son factores que nos inducen a pensar que la presencia de asimetrías de información no debe ser demasiado amplia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los procesos de transición hacia la profesionalización no surgen por sí solos, sino que han sido motivados por la presencia previa de algún cambio que, independientemente de cual sea su naturaleza, convierte en una necesidad para la organización la introducción de una gestión profesionalizada. En definitiva, el hecho de que los socios deleguen todas o parte de sus funciones en personas ajenas a la empresa se debe, en muchos casos, a que las circunstancias externas los superan. Por lo que si los socios contratan al directivo profesional para que emprenda actuaciones que ellos no son capaces de llevar a cabo por sí mismos, y si la naturaleza de estas funciones hace que sea complejo supervisar su desarrollo, o comprobar si se ejercen en defensa de los intereses de los socios, aparece entonces la posibilidad de que se presenten las asimetrías informativas.

En relación a la existencia de conflictos de intereses entre el directivo profesional y los socios, parece que las características específicas de la sociedad cooperativa podrían limitar la ocurrencia de este fenómeno. A simple vista parece difícil la aparición de dichos conflictos de intereses, debido al sentimiento de unidad reinante en el seno de la almazara cooperativa, que propicia un cierto alineamiento entre los objetivos de todas las partes implicadas dentro de la empresa. Pero, el hecho de transición hacia la profesionalización en la gestión conlleva la ocurrencia de un proceso de cambio profundo dentro de la organización. De este modo, los propios valores que venían configurando la cultura empresarial deben ser modificados o sustituidos por otros que faciliten una administración más sistemática de la empresa. Además la incorporación de personal ajeno a la organización, que no tiene porque haber interiorizado esos valores, nos puede sugerir que las características de la sociedad cooperativa que limitaban la existencia de objetivos divergentes entre las partes, pueden verse anuladas. Ante esta situación, la diversidad de las funciones de utilidad del directivo profesional y de los socios es consecuencia de la diversidad de los objetivos que cada uno de ellos persigue.

Todo lo anterior nos lleva a pensar en la posibilidad de que en el seno de la almazara cooperativa pueda existir un problema de agencia, debido a la existencia de asimetrías informativas y conflictos de intereses entre las partes que conforman la sociedad cooperativa objeto de estudio. Para la observación del problema de agencia en su totalidad, se va a dividir este en tres subproblemas como ya se ha realizado con anterioridad: riesgo moral, selección adversa y señalización.

El problema del riesgo moral aparece una vez que el directivo se ha incorporado a la organización. La aparición de este problema tiene su raíz en la delegación de determinadas funciones en el directivo profesional, que los socios no pueden supervisar ni vigilar de manera cercana, debido al funcionamiento de la sociedad, a la falta de conocimiento sobre la actividad desarrollada por el directivo y a la actividad agrícola en sí misma<sup>7</sup>. Se desconoce por parte del socio la cantidad y la calidad del esfuerzo realizado por el directivo, debiendo incurrir en costes elevados para supervisarlos, o confiar en que este no va a actuar con oportunismo incumpliendo los compromisos adquiridos.

Por otra parte, en ocasiones el directivo puede ser acusado por los socios de ocultar información, los motivos por los que esto ocurre son diversos, desde que no le interese al directivo mostrar cual esta siendo su actuación, hasta que los socios no comprendan la información proporcionada por el directivo profesional, como consecuencia de la falta de conocimientos específicos de estos sobre el tema en cuestión.

También, se puede apreciar la existencia de un problema de riesgo moral con origen en la insatisfacción del directivo, que ve defraudadas muchas de las expectativas que le impulsaron a incorporarse a una empresa de este tipo, debido a la escasa capacidad de actuación que tiene. Esta insatisfacción del directivo puede estar motivada porque él mismo intenta buscar en la organización algo más que un mero instrumento de vida. El directivo quiere aportar muchos de sus conocimientos para la mejora de la actuación de la organización y desde la organización no se le ofrece la posibilidad de emprender cambios profundos que posibiliten el progreso de la empresa.

El problema de la selección adversa viene unido a la imposibilidad de los socios de valorar si el directivo profesional posee los conocimientos que se demandan desde la organización para ese puesto de trabajo, dichos conocimientos son solo conocidos por el directivo. En este caso, es de lógica pensar que si las almazaras cooperativas incorporan directivos ajenos con el fin de dotarse de habilidades que no poseen, su situación no es la más adecuada para valorar si los candidatos a ocupar el puesto poseen realmente las citadas habilidades. Entre las diferentes formas de realizar los procesos de selección de directivos en las almazaras cooperativas estudiadas, podemos encontrar:

- dejar el proceso de selección en manos de una empresa externa a la organización, realizando la almazara cooperativa el último paso que constituye la entrevista personal a los candidatos existentes después de las sucesivas pruebas realizadas.
- designar para ocupar el puesto de directivo profesional a uno de los trabajadores existentes ya en la organización, realizando otras funciones o a algún socio.
- de manera arbitraria, eligiendo a la persona en la que el presidente o algún miembro del consejo rector tiene depositada su confianza, para de este modo evitar conflictos posteriores con el directivo contratado.

De esta manera, se puede observar que en el caso de que la selección sea realizada por la propia almazara cooperativa, se puede llegar a incurrir en un problema de selección adversa, pues los socios no son los más adecuados para evaluar los conocimientos específicos que a ellos les faltan y que suponen la pérdida de competitividad de la empresa. Por tanto, la elección será acertada, solucionando algunos de los problemas ante los que se enfrenta la organización, si el directivo elegido posee una capacidad superior a los socios para desempeñar determinadas funciones que éstos no pueden llevar a cabo por falta de conocimientos específicos. Esto solo puede ser comprobado a través de la experiencia del día a día en la almazara cooperativa, es decir, a posteriori.

El problema de la señalización es consecuencia de la dificultad existente en la discriminación entre los candidatos para ocupar los puestos directivos. Se pueden emplear, en ocasiones, determinadas indicaciones que emiten los directivos para captar la atención de los socios sobre su capacidad para llevar a cabo la gestión de la organización, como pueden ser: el conocimiento de la localidad, la experiencia acumulada en el sector, los estudios realizados, el vínculo familiar o de amistad con algún socio, etc. En la medida en que estas señales no impliquen necesariamente la posesión de las características buscadas en el directivo, nos encontraremos ante un problema de señalización en el proceso de profesionalización de la gestión de la almazara cooperativa.

Una vez comprobada la existencia de un problema de agencia en los casos estudiados de almazaras cooperativas que han afrontado un proceso de profesionalización de su gestión, se van a intentar identificar mecanismos de control, que impidan el ejercicio de conductas oportunistas por parte de los agentes y sistemas de incentivos que alineen los intereses de ambas partes. Todo esto con la finalidad de mitigar la incidencia de este problema y en un intento de mejorar las relaciones existentes en la organización, propiciando de este modo el avance de la misma.

En cuanto a los dispositivos de control que están a disposición de la sociedad cooperativa como mecanismos de prevención del posible comportamiento oportunista de los directivos, hay que destacar la posibilidad de los socios de imponer sanciones, como la no renovación de contrato al directivo si éste se desvía del comportamiento esperado. De igual forma, el directivo profesional será recompensado con su permanencia en la sociedad, por emprender acciones que redunden en los beneficios obtenidos por los socios.

Por otra parte, entre los medios de control interno que poseen los socios para vigilar el comportamiento del directivo, evitando la aparición de asimetrías informativas, se encuentran los sistemas de información y comunicación tanto formales como informales. Entre los formales se pueden observar los resultados que el directivo presenta a los socios, que sirven para valorar la actuación del directivo en la organización. Mientras que entre los informales, se incluye la vigilancia directa que ejercen los socios sobre la actuación del directivo en su trato diario con la almazara cooperativa, en función del tiempo que los socios pasen en las instalaciones de la misma. Así como, el intercambio de información entre los miembros de la organización fuera de las instalaciones de la almazara cooperativa, que propicia una difusión rápida de la misma entre todos los socios, controlando, de este modo, el comportamiento del directivo.

Otro de los mecanismos de control que pueden utilizar los socios es su participación en la asamblea general, en la que a través del ejercicio de su derecho de voto, expresan su actitud en relación a la gestión desempeñada por el directivo. No existen razones para pensar que la utilización de dispositivos de control externos o internos deba ser diferente en las sociedades

cooperativas y en otro tipo de empresas. La única característica que propiciaría esta diferencia es el mínimo riesgo de absorción al que están sometidas estas empresas, debido a que es necesario que la posibilidad de absorción sea aprobada en asamblea general por la mayoría de los socios, los cuales no suelen estar de acuerdo en que otros individuos desconocidos o con los que mantienen distintos tipos de rivalidad dirijan su destino. Por tanto, uno de los mecanismos que podría servir para frenar el posible comportamiento oportunista de los directivos, al ponerse en funcionamiento los mecanismos del mercado de control corporativo y producirse un cambio en los directivos responsables de su deficiente funcionamiento, no existe. Además, esta mayor resistencia a la actuación del mercado de control corporativo, puede convertirse en un estímulo para la actuación oportunista de los directivos que se ocupan de su administración.

Por lo que se refiere a la utilización de sistemas de incentivos válidos para evitar la aparición de problemas de agencia, encontramos diferentes obstáculos en la almazara cooperativa. Por una parte, resulta complejo medir el verdadero rendimiento del trabajo de un directivo, debido a que independientemente de la voluntad que el individuo ponga, en su actuación influyen otros factores exógenos no controlables, por lo que ante la imposibilidad de establecer medidas concretas, se ha de recurrir a magnitudes relacionadas con el desempeño global de la organización. Por otra parte, en el momento de repartir el resultado final de la empresa, se choca con los intereses de los socios que se creen los únicos con derecho a recibir las ganancias de su organización en función de su aportación, olvidándose del valor añadido generado por los que han posibilitado dichos beneficios. De este modo, los únicos beneficios de los que disfruta el directivo son los servicios adicionales que existen en la organización en la que trabaja y que pueden ser utilizados por éste al mismo coste que tienen para los socios. Como posible solución a este conflicto, se podría proponer el funcionamiento de un sistema de incentivos, en el que se ligara la remuneración del directivo con el cumplimiento de objetivos por su parte, para demostrar a los socios el por qué de la necesidad de su contratación en la organización.

Otro de los incentivos que tiene el directivo al incorporarse a una almazara cooperativa es la posibilidad de alcanzar una posición alta en la pirámide jerárquica de la organización en un pequeño período de tiempo. Esto es debido a que no se encuentran con competidores en su trabajo, al no existir individuos de características similares en niveles jerárquicos próximos que amenacen su puesto. Esta ventaja que tienen los directivos en el seno de la sociedad cooperativa, puede verse anulada por el inconveniente que supone la imposibilidad de continuar el ascenso en la organización, por no existir puestos de superior categoría en la misma, limitándose de este modo, la carrera profesional del directivo.

Por último, hay que señalar que en ocasiones, al directivo no le interesa comportarse de manera oportunista, aunque los conocimientos de su principal sean insuficientes para evaluarle, pues si su comportamiento es hecho público, puede ver dañada su reputación entre sus compañeros de profesión (Sharma, 1997), lo que en ningún caso beneficiaría sus propios intereses. De todas formas, la efectividad del control ejercido por los compañeros de profesión depende de la existencia de un código de conducta y de trabajo con estándares claros.

#### **4. INVESTIGACIONES FUTURAS**

Una vez llegado a este punto, no nos gustaría acabar este estudio sin señalar algunas líneas de trabajo futuras que se derivan del mismo. Se podrían realizar trabajos tratando de analizar otros ámbitos relacionados con los problemas que en este trabajo se han tratado. En particular, se deberían analizar los ámbitos temporales y sectoriales. En cuanto a la variable tiempo

se podrían realizar algunos estudios que pusieran énfasis en la misma. Por ejemplo, si las sociedades cooperativas que se han profesionalizado antes, han alcanzado mejores resultados y si estos son debidos a este motivo. O si las sociedades cooperativas que se han profesionalizado más tarde lo han hecho a través de los socios, profesionales externos o empleados. También, cómo ha influido el grado de cohesión y asimilación de los principios cooperativos en el tiempo y en los resultados. Por último, con relación a los diferentes sectores en los que existan sociedades cooperativas, se podrían realizar estudios que incidieran en este aspecto relacionándolo con las características del problema de agencia surgido en cada uno de ellos una vez realizada la profesionalización de la gestión en la organización.

Para finalizar, nos gustaría realizar algunas precisiones referentes al marco teórico. Si bien hemos partido del marco conceptual de la Teoría de la Agencia, pues pensamos que explica adecuadamente los problemas que la profesionalización de la gestión introduce en las sociedades cooperativas, no deberíamos olvidarnos de otros enfoques que complementarían la visión de agencia, como propone Davis et. al. (1997) con la "Stewardship Theory", visión que trata de proporcionar un marco explicativo complementario a la Teoría de la Agencia al incorporar un tratamiento no económico en sus argumentos. Por otro lado, no estaría de más analizar estos problemas utilizando otras teorías o enfoques como los más recientes avances en el campo de la gestión del conocimiento.

## **5. CONCLUSIONES**

El colectivo de almazaras cooperativas andaluzas tienen una gran trascendencia dentro del sistema económico andaluz y un gran protagonismo en la cadena agroalimentaria de los aceites de oliva determinando su comportamiento en gran medida, así como el futuro del sector en la comunidad autónoma andaluza. Del mismo modo, el olivar se considera como un cultivo estratégico en Andalucía al representar una parte importante de su producto interior bruto.

Por tanto, la profesionalización de la almazara cooperativa es un proceso clave que han de afrontar de una forma u otra todas las empresas de este tipo, para poder hacer frente a las nuevas condiciones del entorno competitivo y a los procesos de crecimiento por los que atraviesan, intentando mantener y mejorar su posición en el mercado.

La profesionalización de la almazara cooperativa no es un proceso único. Existen diversas alternativas para llevarlo a cabo. Este trabajo se ha centrado en la incorporación a la empresa de directivos externos, lo que conduce a la aparición de un problema de agencia, al llevar a cabo la separación entre la propiedad y el control. Parece, sin embargo, que otras opciones disponibles (formación de socios o formación de empleados no socios para ocupar ese puesto), pueden mitigar el problema planteado, introduciendo una dimensión relacional en el problema de agencia, que hasta ahora no ha sido estudiada.

Una vez incorporados estos profesionales a la organización, pueden aparecer problemas derivados de la separación de la propiedad y la administración de la organización. El análisis comparativo realizado entre la naturaleza del problema de agencia y los conflictos que se ponen de manifiesto en la almazara cooperativa durante la etapa de transición hacia la profesionalización de su gestión nos permite validar la primera subhipótesis, al poner de manifiesto la posibilidad de un comportamiento oportunista ex post por parte del directivo profesional. Existe, por tanto, un problema de riesgo moral en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa.

Además, el problema con el que se encuentran los socios a la hora de contratar a dicho profesional, pone de manifiesto la validación de las otras dos subhipótesis, al no conocer realmente, hasta que pasa un cierto tiempo desde la incorporación a la organización, cuales son las características necesarias para que la persona realice su labor óptimamente, así como no tener conocimiento de si las señales que emiten los posibles candidatos para llamar la atención de los socios son ciertas o no. Por tanto, existe un problema de selección adversa y señalamiento en la profesionalización de la almazara cooperativa. Esta circunstancia nos permite verificar la hipótesis principal que sostenemos en este trabajo.

Del mismo modo, aún teniendo en cuenta las particularidades de la almazara cooperativa, se pueden articular algunos mecanismos de control y sistemas de incentivos en la organización que limiten la existencia del problema de agencia, puesto de manifiesto en el proceso de profesionalización de la gestión. Aunque dichos mecanismos de control y sistemas de incentivos no están exentos de dificultades, debido a las características intrínsecas que tiene la sociedad cooperativa.

Por último, dada la naturaleza de este trabajo, hemos propuesto una serie de temas relacionados con la profesionalización de la gestión en las entidades cooperativas que pudieran servir de base para futuras investigaciones que complementaran este trabajo.

## NOTAS

- (1) La justificación de esta afirmación se basa en el hecho de que las otras alternativas, como la profesionalización de algún trabajador existente en la organización o de algún socio, no implican la intervención en la profesionalización de personas ajenas a la sociedad cooperativa. Si los valores que constituyen la cultura empresarial sirven para mitigar los posibles conflictos en las etapas de cambio intenso y los directivos profesionales aún no los han asumido como propios, es evidente que no existe un mecanismo amortiguador de los conflictos que puedan plantearse.
- (2) Este tipo de incentivos solamente sería lógico en una sociedad cooperativa de trabajo asociado.
- (3) Censo de sociedades cooperativas andaluzas y S. A. L. de Andalucía. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Andalucía 1996, Sevilla.
- (4) Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca (2001): Industrias Agroalimentarias de Andalucía. Sector: Aceite de oliva. Directorio, Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura y Pesca, Sevilla.
- (5) Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca (2001): Industrias Agroalimentarias de Andalucía. Sector: Aceite de oliva. Directorio, Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura y Pesca, Sevilla.
- (6) Dichos expertos pertenecen a la comunidad docente e investigadora de la Universidad Española.
- (7) La relación más o menos periódica con la sociedad cooperativa estará en función de la distancia de las explotaciones de los socios al núcleo urbano donde se encuentre la sociedad cooperativa, de la posibilidad de transporte y el coste que le suponga al socio estar en contacto con la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (1995): "Los principios cooperativos del siglo XXI", *CIRIEC-España*, nº 19, octubre, pp. 38-39.
- ARRIBAS, J.M. Y LÓPEZ, A. (1989): "El proceso de profesionalización de los agricultores cerealistas", *Agricultura y Sociedad*, nº 51, pp. 107-134.
- AZORÍN, A.; VARELA, J. A. (1996): "Planes de compensación para la fuerza de ventas: Un contraste empírico de un modelo de teoría de agencia"; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 2, pp. 137-148.
- BAREA, J.; 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.; MEANS, G. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, Commercial Claring House, Nueva York.
- BESANKO, D. (1989): "Multi-Period Contracts between Principal and Agent with Adverse Selection". *Economic Letters*, nº 17, pp. 33-37.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Ed. Civitas, Madrid.
- DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D.; DONALDSON, L. (1997): "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 1, pp. 20-47.
- DOBSON, J. (1993): "Moral Hazard, Adverse Selection and Reputation: a Synthesis", *Managerial Finance*, vol. 19, nº 6, pp. 2-8.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, nº 14, pp. 57-74.
- FAMA, E. (1980): "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, nº 88, pp. 208-307. Publicado en castellano como "Problemas de agencia y Teoría de la empresa", *Información Comercial Española*, julio 1984, pp. 53-65.
- FAMA, E. Y JENSEN, M. (1983): "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, nº 26, pp. 301-325.
- GARCÍA, E. (2000): *La profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza: un enfoque de agencia*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología. Universidad de Jaén.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1992): "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, pp. 155-168.
- 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.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. Y BALKIN, D. B. (1992): "Determinants of Faculty Pay: an Agency Theory Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 5, diciembre, pp. 921-955.
- HANSMANN, H. (1996): *The ownership of enterprise*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.
- HERNÁNDEZ, M. J. (1993): *Una perspectiva de agencia en capital-riesgo*, Tesis doctoral leída en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, enero de 1993.
- 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, nº 1, pp. 63-80.
- JENSEN, M. C. (1983): "Organization Theory and Methodology", *Accounting Review*, nº 58, abril, pp. 319-339.
- JENSEN, M. C. (1995): "Éxito y fracaso de los sistemas de control interno", *Harvard Deusto Business Review*, nº 66, mayo-junio, pp. 68-85. Publicado originalmente en *Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance*.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, nº 3, pp. 305-360. Publicado en castellano como "Teoría de la empresa: comportamiento gerencial, costes de agencia y estructura de la propiedad" en PUTTERMAN, L. (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, pp. 261-285, Alianza Editorial, Madrid, 1994.
- JULIÁ, J. F. (1993): "La economía social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales", *CIRIEC-España*, nº 15, diciembre, pp. 43-68.
- 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.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2000): *Boletín de Información Agraria y Pesquera*. Consejería de Agricultura y Pesca, nº 147, nov-dic. 2000.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2001): *Industrias agroalimentarias de Andalucía. Sector: Aceite de Oliva, Directorio*, Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura y Pesca, Dirección General de Industrias y Promoción Agroalimentaria, 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.

MANNE, H. (1965): "Mergers and the Market for Corporate control", *Journal of Political Economy*, nº 73, pp. 110-120. Publicado en castellano como "La toma de control. Su mercado" en Putterman, L. (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, pp. 241-244, Alianza Editorial, Madrid, 1994.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2000): *Hechos y cifras del sector agroalimentario 2000*, MAPA, Madrid.

OLEA, B. (1996): "El sector agrario andaluz dentro de una economía globalizada: Retos y cambios", *X Congreso Aedem, Granada*, Junio 1996. Libro de ponencias pp 733-744.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (1991): *Dirección y administración de cooperativas*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Informes, Madrid.

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*, nº 9, pp. 80-88.

SHARMA, A. (1997): "Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº3, pp. 47-57.