

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS: UN ESTUDIO EMPIRICO

por

ADORACION MOZAS MORAL*

JUAN DE LA POZA PEREZ**

MANUEL CARLOS VALLEJO MARTOS**

RESUMEN

A pesar de la creciente relevancia que las empresas de Economía Social, en general, y las Sociedades Cooperativas, en particular; están alcanzando tanto en nuestro país como en nuestra comunidad autónoma en estas últimas décadas, es evidente y, a su vez, extraño, el escaso interés que su estudio ha despertado en los estudiosos de la dirección de personas.

La inmensa mayoría de los estudios realizados en torno a los recursos humanos se han llevado a cabo en empresas privadas de tamaño grande y con una función de recursos humanos bien definida. En este contexto, las últimas aportaciones han puesto de manifiesto no sólo que las personas de una organización pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva (Prahalad, 1983; Schuler y Jackson, 1987; Pfeffer, 1994), sino incluso la influencia de la dirección de recursos humanos en los resultados de la corporación (Becker y Gerhart, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Youndt *et al.*, 1996).

Estos dos factores han sido los que nos han motivado a presentar este trabajo, con el que pretendemos realizar un análisis de la peculiaridad de la dirección de recursos humanos en este tipo de organizaciones, haciendo un especial hincapié, desde una perspectiva empírica, en las sociedades cooperativas aceiteras de la provincia de Jaén, para finalizar con una serie de reflexiones y conclusiones relativas al papel que los recursos humanos deben

* Miembro del Equipo Permanente de Investigadores de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

** Universidad de Jaén.

jugar en el futuro de este tipo de organizaciones, si desean seguir sobreviviendo en un entorno cada vez más competitivo.

ABSTRACT

The limited attention paid to the study of Social Economy firms by the academics of human resources management is evident and strange too, despite the increasing importance these firms have reached recently in our country, especially Cooperatives.

Most of the studies about human resources management have been developed in large private firms with a well defined human resources function. In this context, last contributions were further evidence of the importance of people as source of competitive advantage (Prahalad, 1983; Schuler y Jackson, 1987; Pfeffer, 1994) and the evident influence of the human resources management on the corporative performance, as well (Becker y Gerhart, 1996, Delaney y Huselid, 1996; Youndt *et al.*, 1996).

In this paper we have analyzed the peculiarities of human resources management, putting special emphasis on the oil Cooperatives of Jaén, always from an empirical point of view. Finally we show several conclusions on the future role of human resources in this kind of firms if they want to survive in increasing competence environments.

1. INTRODUCCIÓN

La dirección de recursos humanos se ha convertido en un tema de estudio de renovado interés en estas últimas décadas, debido fundamentalmente al cambio, o mejor, ampliación de los temas de investigación. De este modo, se ha pasado de un análisis de la función de recursos humanos a nivel micro a un análisis desde una óptica macro, operativizada en la denominada Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

No obstante, la revisión de la literatura de investigación sobre la Dirección de Recursos Humanos nos permite comprobar la estrechez de miras de sus intereses, pues su estudio y análisis se ha limitado a las estrategias, políticas y prácticas de esta función en el ámbito de las empresas de capital, sin prestar la atención que ésta merece en otros tipos de empresas como las de Economía Social, a pesar de su creciente importancia y peso específico tanto a nivel estatal como a nivel autonómico andaluz.

Son escasas las aproximaciones al estudio de este tipo de empresas desde la perspectiva de la Organización de Empresas, siendo de destacar, como más significativas, las realizadas por Sanchís Palacio (1995) y Herrera y Sanchís Palacio (1993), quienes han analizado las cooperativas desde un punto de vista estratégico, dedicando un capítulo al aspecto de la Dirección de Recursos Humanos, aunque a nuestro modo de entender llega a ser muy limitada y superficial. Asimismo, también es necesario destacar la contribución que la O.I.T., en su colección de Informes, realizó a este tema, si bien, desde una perspectiva puramente prescriptiva.

2. LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Entre las múltiples definiciones que se han planteado de la Economía Social,¹ una de las más completas a nuestro parecer es la de Ballesteros (1990, pág. 21), quien la define como el sector de empresas donde no hay una división especializada de las funciones entre el empresario y trabajador; ambos roles, responsabilidad e iniciativa empresarial por un lado y ejecución de tareas por otro, antes contrapuestos, son asumidos por las mismas personas.

¹ Pero son muchos más los que definen el término, véanse, entre otros, VARA, 1994, pág. 9; ARRANZ y otros, 1996, págs. 98 y 99; GARCIA-GUTIERREZ, 1991, pág. 195; BAREA, 1991, pág. 8; MONZON, 1994, pág. 30; BAREA, 1994, pág. 37; VIENNEY, 1994, pág. 19.

La mayoría de estas definiciones coinciden en que son dos los comportamientos que debemos observar a la hora de distinguirlas del resto de las empresas:

- a) La conducta seguida en el proceso de la toma de decisiones.²
- b) El hábito adoptado para la distribución del beneficio.³

Las sociedades que deben ser incluidas dentro del ramo de empresas de Economía Social, las podemos encontrar comprendidas dentro de los siguientes grupos que aparecen en el Cuadro 1.

CUADRO 1

EMPRESAS DE ECONOMIA SOCIAL

EMPRESAS DE SEGUROS	Sociedades Mutuas de Seguros Cooperativas de Seguros Entidades de Previsión Social Mutuas Patronales de Accidentes de Trabajo
INSTITUCIONES DE CREDITO	Cooperativas de Crédito y las Cajas de Ahorros
SOCIEDADES NO FINANCIERAS	Sociedades Agrarias de Transformación Sociedad Anónimas Laborales SOCIEDADES COOPERATIVAS Trabajo asociado Consumidores y usuarios Vivienda Agrarias
INSTITUCIONES PRIVADAS SIN ANIMO DE LUCRO	Asociaciones, Fundaciones, Hermandades de Agricultores y Ganaderos, Cofradías de Pescadores, Sociedades de Ayuda Mutua, Cruz Roja, etc.

FUENTE: Adaptado de MONZON, 1994, pág. 31.

² Hemos de señalar que una de las características diferenciadoras de estas sociedades es la toma de decisiones por cauces democráticos, que se articula a través del principio «un hombre, un voto», independientemente de la participación en el capital que posea cada uno de ellos en la sociedad. Por tanto, a la hora de tomar decisiones, el peso que podría suponer la posesión de un porcentaje mayor o menor de capital social en estas empresas, no se tiene en cuenta; prima la persona sobre el capital.

³ El hábito en la atribución del beneficio es, quizá, el parámetro fundamental para determinar cuando una sociedad podría pertenecer al grupo de empresas de Economía Social. Si existiese una relación entre la propiedad del capital y la distribución del beneficio, es decir, si los beneficios de la sociedad se reparten a cada socio en proporción al capital social que posean, la empresa no es de Economía Social. Sin embargo, si la asignación del beneficio no está ligado a la propiedad del capital de manera directa, esa empresa sería de Economía Social (BAREA Y MONZON, 1995, págs. 14 y 15).

Las sociedades cooperativas entendidas según la definición de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)⁴ como una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática (ACI, 1995), conforman la columna vertebral de la Economía Social en España, por su importancia y por el número de personas que acoge (Barrera Cerezal, 1994, pág. 38). La Constitución española así lo reconoce y en su artículo 129.2 donde establece que:

«Los poderes públicos promoverán eficazmente diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de trabajadores a los medios de producción.»

Una muestra de la relevancia que las cooperativas tienen dentro de la Economía Social, se refleja en los datos del informe de la Economía Social en Andalucía de 1994, que nos revela que el número de cooperativas agrarias en la comunidad en 1990 ascendía a 603, aunque se estima que permanecían activas 587.⁵ La mayor concentración de cooperativas se encontraban en el sector olivarero, contabilizándose 310, cifra que supone el 52 por ciento de la totalidad de cooperativas agrarias en nuestra región. Actualmente se encuentran instaladas en la provincia de Jaén 184 del total de cooperativas olivareras, lo que, llevado a porcentajes, representa una concentración de casi el 60 por ciento de la totalidad del sector (Eseca, 1994, pág. 32).

Todo tipo de empresas, incluidas las cooperativas, operan en un entorno en el que la competitividad es un factor crucial para sobrevivir. Es evidente que las empresas necesitan adaptarse a un ambiente, tanto externo como interno, cada vez más complejo y dinámico. Externamente, los fenómenos que lo caracterizan se resumen en la globalización de los mercados, en los cambios observados en las demandas de los clientes y en una mayor competencia en productos y mercados. Internamente, observamos cambios en las estructuras,

⁴ La Alianza Cooperativa Internacional es un organismo a nivel mundial que se encarga de estudiar y emitir los pilares básicos por los que se tiene que guiar una cooperativa.

⁵ La presente cifra es la que se utilizará para los posteriores cálculos.

cada vez más planas y flexibles; en la fuerza laboral, cada vez más cualificada y con mayores demandas de involucración; en tecnología utilizada, de complejidad creciente, entre otros (Navas *et al.*, 1995; Jackson y Schuler, 1995). Todo esto se traduce en que las empresas, si desean ser competitivas, necesitan mejorar sus resultados reduciendo costes, mejorando la calidad de los productos y/o servicios, innovando en productos y procesos, etc. (Becker y Gerhart, 1996).

Las sociedades cooperativas como empresas que son, no deben quedarse atrás en la adaptación a estos nuevos cambios que les podrían otorgar igualdad de condiciones a la hora de competir en su mercado. La buena gestión de la sociedad cooperativa, en especial la administración de recursos humanos, se hace imprescindible en los momentos actuales de cambio, donde las personas correctamente dirigidas constituyen una ventaja estratégica para cualquier organización.

3. LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS Y LOS RECURSOS HUMANOS

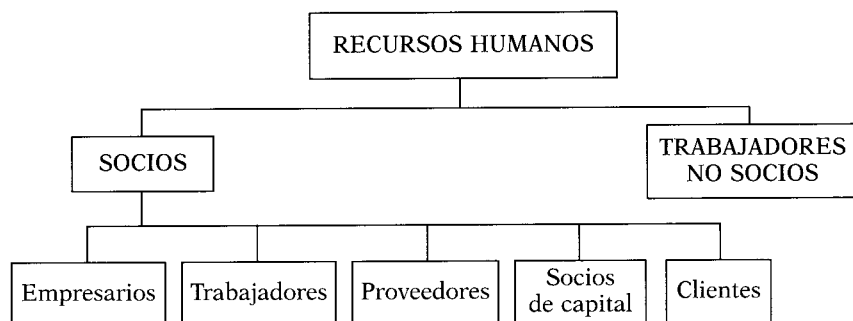
El mundo cooperativo, por sus características especiales, su funcionamiento y las diversas formas en que puede materializarse, merece un estudio exhaustivo y particular de su forma de dirigir a sus recursos humanos.

Los estudios realizados sobre el mundo cooperativo y su forma de abordar la dirección de recursos humanos son escasos y casi siempre se centran en los socios, por ser los protagonistas de las cooperativas. Sin embargo, la dotación de recursos humanos no está formada solamente por socios sino que, en numerosas ocasiones, integra a trabajadores no socios. La coexistencia de ambas figuras puede ser fuente de conflictos. Los socios a través de las asambleas y sus representantes, Consejo Rector, son los capacitados, por ley, para tomar decisiones en estas organizaciones. No obstante, su habitual falta de cualificación les lleva a contratar personal formado, externo, ajeno a la cooperativa. El conflicto surge cuando no se produce una verdadera delegación de poder en las personas contratadas para la gestión de la cooperativa. Esta situación provoca que en estas sociedades no se realice una verdadera gestión empresarial, en la medida en que los contratados ven muy limitada su capacidad de actuación.

En la Figura 1 se muestra la compleja realidad de la convivencia entre los recursos humanos de las cooperativas, haciéndose especial referencia a los roles que pueden adoptar los socios.

FIGURA 1

LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS COOPERATIVAS



Como podemos observar, los socios de las cooperativas pueden desempeñar a la vez varios roles. Dependiendo del rol que adopten, estos socios tendrán intereses y objetivos diferentes, calificables de contrapuestos.

Los cooperativistas son empresarios, puesto que individualmente realizan una actividad y se unen para realizar otras conjuntamente —caso de las sociedades cooperativas agrarias— o bien se concentran varias personas para poder realizar una actividad, pero todos ellos, sin distinción, deciden el propio futuro de la sociedad que comparten; es decir, son *gestores*; pueden ser *trabajadores*, en ciertos casos pueden prestar sus servicios a las cooperativas —caso de las sociedades cooperativas de trabajo asociado—; otras veces son *proveedores* de las cooperativas y las utilizan para que realicen las siguientes labores de las cadenas agroalimentarias en las que se encuentren inmersos —caso de las sociedades cooperativas agrarias—; existen socios que pueden serlo *de capital*,⁶ es decir, que sólo aportan capital y tienen limitada su influencia en cuanto a la toma de decisiones; por último los socios son, a veces *clientes* de este tipo de sociedades, asumiendo hasta el final este rol, exigiendo calidad, precio, servicio, etc.

Poseer un rol de los anteriores no es excluyente. En el caso de las cooperativas agrarias los socios acaparan varios roles, pues encontramos que, por un lado, adoptan los roles de empresarios,

⁶ La Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas en vigor lo recoge como socio colaborador y se regula en el artículo 19, en el borrador del texto de la nueva ley de cooperativas andaluzas se regula por el artículo 34.

proveedores y clientes o consumidores. Por otro lado, pueden existir otros tipos distintos, socios de capital, empresarios y consumidores. Ambos tipos conviven con los trabajadores asalariados que no son socios y que desempeñan actividades en diversas áreas de la empresa, trabajadores a los que hay que gestionar para aprovechar sus máximas potencialidades.

Las sociedades cooperativas olivareras jiennenses⁷ se caracterizan por poseer socios proveedores de aceituna, gestores de la actividad y consumidores del producto final. En función de la situación, un rol pesa más que otro en la mente del cooperativista, produciéndose una jerarquización de los roles a desempeñar; en el caso de las cooperativas agrarias el rol de proveedor predomina sobre el resto (Lucas, 1972). Este predominio es fácil de entender, si se tiene en cuenta que el socio recibe sus retornos monetarios cooperativos, no por su función de empresario o consumidor, sino por su función de proveedor.

La primacía del rol de proveedor provoca que el cooperativista tenga como interés prioritario que el precio de los productos que entrega en la cooperativa sea el máximo posible; por este motivo su conducta es poco proclive a la autofinanciación, a realizar inversiones de futuro e inclusive a la generación de beneficios, pues piensa que se consiguen a costa del precio que le aplican⁸ (Aragónés, 1987, pág. 59), limitando su visión de la empresa a un horizonte temporal a corto plazo.⁹

Las asambleas cooperativas son los órganos habilitados para que los socios desempeñen su papel de gestores o empresarios. El Consejo Rector es el órgano cooperativo, elegido democráticamente, donde reside la responsabilidad de llevar a cabo las decisiones que el conjunto de socios hubieran tomado en las asambleas realizadas para tal fin. Dicho órgano, además de planificar, organizar, dirigir y controlar al colectivo de socios, tiene como misión gestionar al resto de recursos humanos que pueden existir en las cooperativas.

⁷ Una de las conclusiones a las que ha llegado la profesora A. Mozas Moral, de la investigación que sustenta su tesis doctoral relacionada con el sector olivarero jiennense, es que no se han detectado socios de capital en las sociedades cooperativas olivares jiennenses.

⁸ Piénsese que en las cooperativas olivares se practica la distribución de beneficios con excedente nulo, esto es, todos los beneficios se reparten y cualquier partida que trate de mermarla no es aceptada por los socios, puesto que repercute en sus liquidaciones.

⁹ Es en el corto plazo donde los cooperativistas ven retribuida su labor de proveedor.

El Consejo Rector ha venido realizando las labores de un gerente y aún hoy día sigue haciéndolo; esto es, no ha delegado su poder de decisión en personas externas con conocimientos suficientes para llevar a cabo una buena gestión de los recursos. Hemos de admitir que constituyen un número muy escaso los que han visto la necesidad de introducir en estas estructuras personal formado en técnicas de gestión.

De hecho, en el sector oleícola lo habitual es no encontrar entre el personal externo la figura del gerente. Las personas que están al frente de estas sociedades olivareras no ven necesario pagar los servicios de un administrador especialista (sería elevar en una cuantía alta el gasto de personal), pues este hecho reduciría sus rentas. A través de esta acción se puede comprobar perfectamente cómo el rol predominante es el de proveedor.

Esta realidad nos da muestras de la inexistente visión empresarial de los que componen las cooperativas agrarias y las olivareras en particular. La figura del gerente, hoy en día, es necesaria en todo tipo de organizaciones; su formación y sus conocimientos hacen que se extraiga más rentabilidad de los recursos que en ellas existen, incluidos los recursos humanos.

Se puede justificar la mentalidad de los socios de las sociedades cooperativas olivareras a través de varias razones:

1. *La formación de los socios.* Los Consejos Rectores de estas organizaciones están constituidos generalmente por agricultores, personas con grandes deficiencias en formación empresarial.
2. *Los socios son agricultores,* pero existe una buena proporción de ellos que conservan ésta como su segunda actividad; es decir, están trabajando en otros círculos y se asocian a una cooperativa para aprovecharse de sus ventajas.
3. *La edad.* Los presidentes de estas sociedades generalmente poseen una edad avanzada. Esta circunstancia les impide ver la gestión de la cooperativa de manera diferente a como la han visto siempre.
4. *La experiencia.* Por desgracia, el sector agrario y el oleícola en particular han sido víctimas de errores y abusos, que los socios no terminan de olvidar.

Todos estos factores no solamente impiden la profesionalización de algunas ramas de la agricultura sino que provocan el inmovilismo del sector.

Esta es la situación en la que nos encontramos actualmente y la que tenemos el deber moral de romper, dirigiendo las cooperativas

agrarias en general y olivareras en particular, a la comprensión de la realidad del mundo empresarial.

De lo comentado con anterioridad se puede deducir que las cooperativas, al menos una proporción significativa, aún no son plenamente conscientes de los retos que tienen que afrontar para ser totalmente competitivas en un ambiente tan sumamente destructivo para los *débiles* como es el que predomina en la actualidad. Por este motivo consideramos crucial que este tipo de organizaciones asuman como propias las recomendaciones planteadas repetidamente a las empresas de capital con vistas a poder sobrevivir.

Desde nuestra óptica de la dirección de personas, un primer aspecto que consideramos de suma importancia en este proceso de adaptación a las demandas actuales del entorno está relacionado con la nueva visión y el nuevo papel asignado a la función de recursos humanos. La perspectiva o modelo de dirección de personas dominante en la mayor parte de las organizaciones cooperativas ha sido —y sigue siendo— la conocida como *Gestión de Personal*, puramente administrativa, en la que dominaban tareas tales como la gestión de nóminas, el control del absentismo, entre otras. Sin embargo, resulta cada vez más evidente que si desean ser realmente competitivas, necesitan dar un giro radical al papel asignado a la dirección de las personas en la consecución de los objetivos de la empresa.¹⁰ En este sentido, nuestras propuestas van en la línea de plantear una función de recursos humanos que, por un lado, recoja aquellos aspectos positivos que se derivan del uso eficaz de ésta por parte de las empresas de capital y que, por otro, se adapte a las condiciones particulares de las organizaciones cooperativas. Básicamente, y con el fin de ser concisos, se pueden articular en una serie de ideas relacionadas con las políticas de reclutamiento/selección de personal, evaluación del rendimiento, formación/desarrollo y cultura organizacional.

- Reclutamiento y selección de los recursos humanos. Uno de los factores que posiblemente más contribuyen a la ineficacia en este tipo de organizaciones estriba en el enorme peso que se concede, en el proceso de reclutamiento y selección de personal

¹⁰ En este sentido se ha manifestado Porter (1985, 1991), quien considera que la dirección de recursos humanos puede ayudar a una organización a conseguir ventaja competitiva; asimismo, Schuler y Macmillan (1984) han seguido esta misma línea al afirmar que cuando los recursos humanos son dirigidos con efectividad se suelen conseguir resultados organizacionales de rentabilidad.

laboral no socio, a criterios de familiaridad o amistad frente a otros que tienen como fin maximizar los aportes de los individuos a sus puestos de trabajo, como la cualificación/formación, las competencias y destrezas adquiridas, o la experiencia en puestos similares. Por esta razón, consideramos necesario que la dirección de recursos humanos de las sociedades cooperativas ponderen en su justa medida los criterios de efectividad frente a otros secundarios.

- Mención especial merece también el tema del reclutamiento y selección del personal directivo de las cooperativas, dada la trascendencia de su actuación en los resultados económicos de este tipo de empresas. Es habitual, al menos en el tipo de cooperativas que estamos tratando, seleccionar gerentes con el único objetivo de asignarles tareas puramente administrativas, pues, como ya hemos indicado con anterioridad, las funciones de administración de este tipo de organizaciones siguen estando retenidas en manos del Consejo Rector, incapaz de delegarlas en personas más cualificadas. Es lógico pensar, por tanto, que si una cooperativa desea ser competitiva, tiene que definir claramente las funciones y obligaciones de cada uno de sus órganos de decisión (Asamblea General de Socios, Consejo Rector, línea jerárquica, entre otros). En este sentido, sí es intención de la cooperativa que el gerente asuma el papel de planificador, director, coordinador y controlador de las actividades de ésta como organización, debe preocuparse, en primer lugar, por seleccionarlo en función de los méritos y no sólo de su relación con los socios de la entidad; es decir, debe buscar personas que demuestren poseer conocimientos y experiencia en la dirección de empresas —y, si es posible, de carácter cooperativo—. En segundo lugar, como ya señaló Thordarson (1992), concederle una mayor libertad de acción con el fin de facilitar una mayor flexibilidad y capacidad de reacción a los cambios del entorno, aunque ello suponga una merma en el poder decisonal de los socios.
- Otro aspecto que, en nuestra opinión, deberían considerar los responsables de personal de este tipo de organizaciones sería la posibilidad de introducir cambios en los puestos de trabajo, de corte tradicional y taylorista. Creemos que sería de gran potencial motivador introducir un sistema de diseño del trabajo que articule el enriquecimiento de los puestos de trabajo, ampliándolos tanto horizontal como verticalmente, el trabajo en equipo, la formación flexible y cruzada, y la remu-

neración variable por competencias y habilidades. Se trataría de ampliar los factores motivadores que están en la base del trabajo en este tipo de sociedades; es decir, la motivación económica mediante la participación en los beneficios y la motivación intrínseca por la participación en las decisiones de la organización.

- Por último otro factor que, en nuestra opinión, debe favorecerse desde la perspectiva de la Dirección de Recursos Humanos en estas empresas es el relativo a la formación y desarrollo de las personas que forman parte de ellas. La capacitación no debe ser sólo un principio cooperativo que hay que cumplir porque así viene dictado por la ACI al respecto y enfocado casi exclusivamente al adoctrinamiento en los principios cooperativos, sino una estrategia que permita a los recursos humanos actualizar sus conocimientos, habilidades y capacidades, de tal forma que se optimice su contribución a los objetivos de la organización.

4. REFERENCIA EMPIRICA AL CASO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS OLIVARERAS JIENNENSES

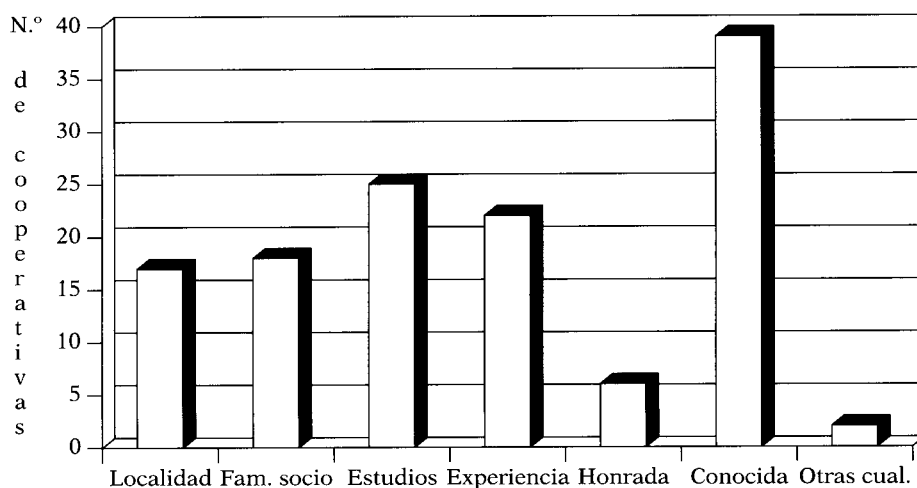
El sector oleícola es el motor, el agente dinamizador de la economía jiennense. Los ingresos de una proporción importante de la población de la provincia de Jaén provienen en su mayoría de la explotación y cultivo del olivar. Muestra de ello es el peso específico que en el año 1995 tuvo la producción de aceite en el Producto Interior Bruto provincial, en torno al 20 por ciento. A su vez, las cifras emitidas por la Delegación Provincial de Agricultura de Jaén para la campaña 96/97 ofrecen una producción de aceituna de almazara de 1.853.000 toneladas, de las que se han extraído 404.000 toneladas de aceite y 1.106.000 toneladas de orujo. El valor bruto de la producción de la campaña 96/97 ha sido 226.300 millones de pesetas. Respecto al número de jornales, se han alcanzado 8.400.000 sólo en recolección y en molienda 308.000. Dichos jornales han supuesto un importe de 44.654 millones de pesetas. A estas cifras hay que añadir los ingresos que el mantenimiento y el cuidado del olivar durante el resto del año suponen para la provincia. Esto justifica que, a la hora de realizar algún estudio empírico del tema que nos ocupa, «Gestión de recursos humanos en Cooperativas», nos planteásemos realizarlo sobre las empresas que operan en este sector clave para la economía de la provincia de Jaén, en la que la forma societaria por excelencia es la cooperativa.

En la investigación que hemos llevado a cabo han participado 159 de las 184 sociedades cooperativas existentes. Los datos han sido recogidos a partir de la metodología de encuesta, siendo las personas entrevistadas los presidentes —en la mayoría de los casos— o responsables de oficina.

El objetivo de nuestra solicitud de información a los presidentes relativa a la gestión de recursos humanos, fue detectar las características que las cooperativas valoraban llegado el momento de adoptar decisiones de contratación de personal de oficina¹¹ y si para dicha selección de personal realizaban algún tipo de prueba a los candidatos para dirimir el idóneo. Además, si la respuesta resultaba ser afirmativa, se les solicitaba citasen el tipo de pruebas normalmente utilizadas.

La Figura 2 y el Cuadro 2 muestran la distribución de frecuencias y el porcentaje válido para la primera característica solicitada por las cooperativas en la búsqueda de su personal.

FIGURA 2
PRIMERA CARACTERÍSTICA QUE SE BUSCA EN LA CONTRATACION DE PERSONAL



¹¹ En la mayoría de los casos, el personal de fábrica es fijo discontinuo y la labor que realiza no es clave para la gestión de la cooperativa. Por ello distinguimos entre personal de oficina y fábrica, centrándose nuestro estudio en el personal de oficina.

CUADRO 2

PRIMERA CARACTERÍSTICA QUE SE BUSCA EN LA CONTRATACION DE PERSONAL

OPCIONES DE RESPUESTA	Frecuencia	Porcentaje válido
Persona conocida	39	29,8
Persona con estudios	25	19,1
Persona con experiencia	22	16,8
Que sea social o familiar de socio	19	14,5
Que sea de la localidad	18	13,7
Persona honrada y ética	6	4,6
Otras cualidades (*)	2	1,5
Total	131	100,0

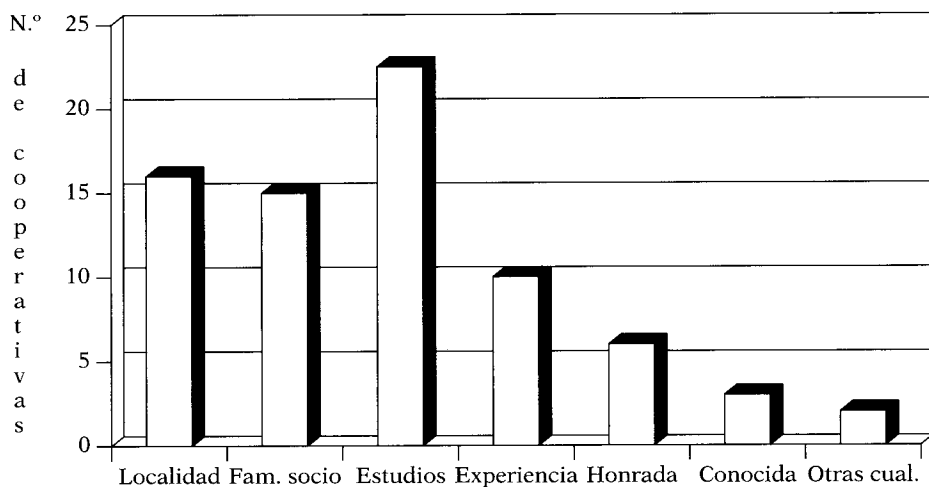
(*) Entre otras, fueron mencionadas: «dedicación exclusiva», «don de gentes» y «pertenecer al Consejo Rector».

La pregunta reflejada en el Cuadro 2 fue contestada por 131 de las 159 sociedades encuestadas. La característica más valorada en la búsqueda de personal es «persona conocida», seguida de «persona con estudios». Estos resultados nos permiten afirmar que la confianza que la persona inspira a la cooperativa —criterio social— está por encima de características como la cualificación y la experiencia —criterios de eficiencia—.

Igualmente, la Figura y el Cuadro 3 reflejan la segunda característica más valorada por las cooperativas en la búsqueda de su personal de oficina.

FIGURA 3

SEGUNDA CARACTERÍSTICA QUE SE BUSCA EN LA CONTRATACION DE PERSONAL



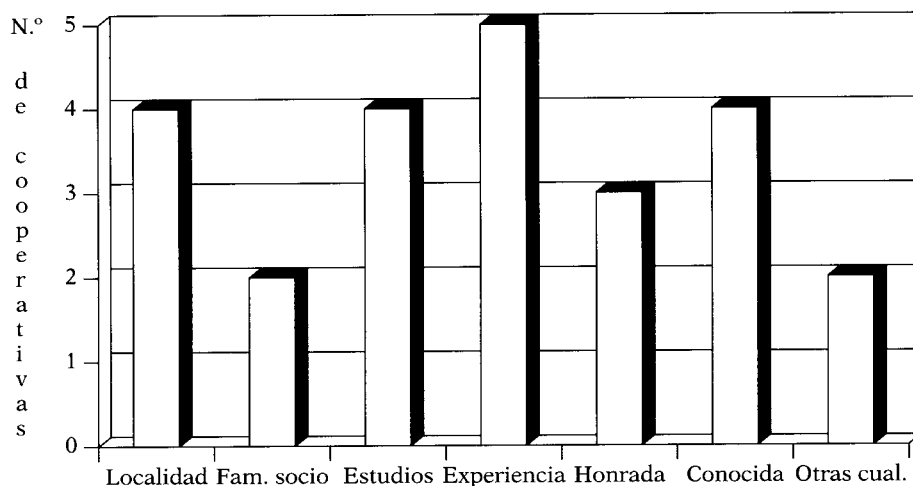
CUADRO 3
SEGUNDA CARACTERISTICA QUE SE BUSCA EN LA CONTRATACION DE PERSONAL

OPCIONES DE RESPUESTA	Frecuencia	Porcentaje válido
Persona con estudios	23	31,5
Que sea de la localidad.....	16	21,9
Que sea socio o familiar de socio	15	20,6
Persona con experiencia.....	10	13,7
Persona honrada y ética	6	8,2
Persona conocida	2	2,7
Otras cualidades	1	1,4
Total	73	100,0

En esta ocasión sólo 73 cooperativas de las 159 encuestadas contestaron a la pregunta, lo que significa que solamente 73 valoran dos características para la adopción de decisiones en materia de contratación de personal de oficina. Esta segunda característica, a tenor de los resultados, resulta ser «persona con estudios», mencionada por un total de 23.

Los resultados relativos a la tercera característica buscada por las cooperativas por orden de importancia, aparecen reflejados en la Figura y Cuadro 4.

FIGURA 4
TERCERA CARACTERISTICA QUE SE BUSCA EN LA CONTRATACION DE PERSONAL



CUADRO 4

TERCERA CARACTERÍSTICA QUE SE BUSCA EN LA CONTRATACION DE PERSONAL

OPCIONES DE RESPUESTA	Frecuencia	Porcentaje válido
Persona con experiencia	5	20,8
Que sea de la localidad	4	16,7
Persona conocida	4	16,7
Persona con estudios	4	16,7
Persona honrada y ética	3	12,5
Que sea socio o familiar de socio	2	8,3
Otras cualidades	2	8,3
Total	24	100,0

La característica «persona con experiencia» ha sido la más elegida. No obstante, esta opción solamente ha sido seleccionada como tercera característica por una cooperativa más sobre el total de la opción elegida en segundo lugar «persona con estudios». El escaso número de cooperativas, 24, que mencionaron una tercera característica en la evaluación de los candidatos nos incita a pensar que en la mayor parte de los casos las sociedades cooperativas oleícolas para seleccionar su personal valoran una, a lo sumo dos características en los candidatos. Consecuentemente, los resultados reflejados en la Figura y el Cuadro 4 no son muy relevantes.

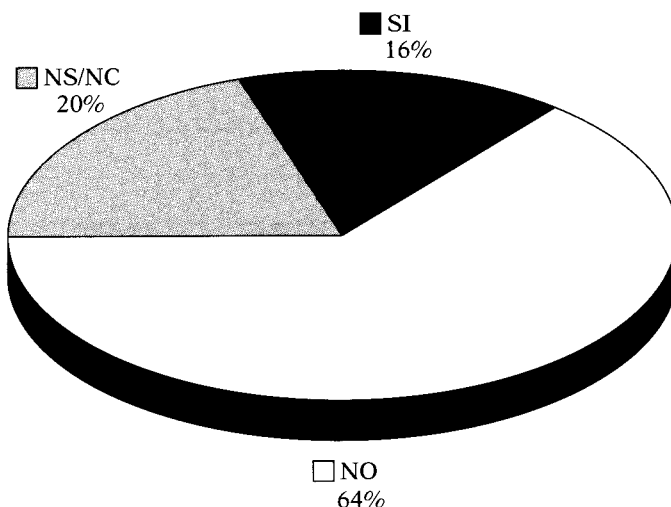
En definitiva, podemos afirmar, a tenor de los resultados obtenidos, que en las prácticas de selección de personal las sociedades cooperativas valoran casi exclusivamente una sola característica, «persona conocida», que principalmente responde a criterios sociales. Asimismo, tanto en la primera, como en la segunda y tercera característica valorada, hemos podido comprobar el dominio de los criterios sociales frente a los que podríamos denominar «de eficiencia».

Estos resultados contrastan con las prácticas habituales de reclutamiento de personal de las empresas privadas, en las que la demanda de cualificación y experiencia para ocupar puestos de responsabilidad es una constante. Esta situación nos induce a afirmar que la etapa previa a las de reclutamiento y selección de personal conocida como «análisis de puestos y diseño del perfil psicoprofesional» no es llevada a cabo por las sociedades cooperativas olivícolas.

La Figura y el Cuadro 5 reflejan los resultados relativos a la pregunta: «¿Hacen alguna prueba para seleccionar al personal de oficina?» La respuesta claramente dominante es: «No.» Estos resultados no son sorprendentes si tenemos en cuenta que la primera característica más valorada por las cooperativas es «persona conocida». Resulta

taría contradictorio que las cooperativas que dicen contratar a su personal valorando más que cualquier otra característica que dicha persona sea conocida, hicieran algún tipo de prueba para determinar la idoneidad del candidato.

FIGURA 5
¿HACEN ALGUNA PRUEBA PARA SELECCIONAR AL PERSONAL DE OFICINA?



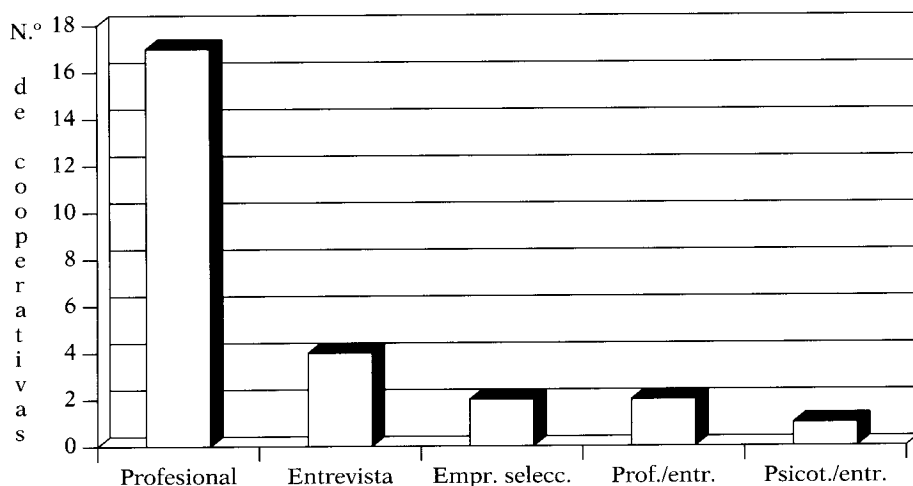
CUADRO 5
¿HACEN ALGUNA PRUEBA PARA SELECCIONAR AL PERSONAL DE OFICINA?

OPCIONES DE RESPUESTA	Frecuencia	Porcentaje válido
No	101	20,1
Sí	26	16,4
NS/NC	32	63,5
Total	159	100,0

El tipo de prueba más utilizado por las que contestaron afirmativamente —15,35%— cuando se les preguntó si hacían pruebas a sus candidatos, resultaron ser las de carácter profesional en la mayor parte de los casos (ver Figura y Cuadro 6). Prueba de ello, es la diferencia de frecuencias existentes entre esta opción de respuesta y la segunda con mayor número de respuestas, realización de una entrevista.

FIGURA 6

¿QUE PRUEBA O EXAMEN REALIZAN A LOS CANDIDATOS?



CUADRO 6

¿QUE PRUEBA O EXAMEN REALIZAN A LOS CANDIDATOS?

OPCIONES DE RESPUESTA	Frecuencia	Porcentaje válido
Profesional	17	65,40
Entrevistas	4	15,38
Empresa selección	2	7,69
Profesional-entrevista	2	7,69
Psicotécnico-entrevista	1	3,84
Total	26	100,0

Aunque en la encuesta no se preguntaba explícitamente en qué consistían las pruebas profesionales, pudimos saber, de manera informal, su contenido. Básicamente, dichas pruebas se limitaban a evaluar los conocimientos de contabilidad y mecanografía de los candidatos. Por tanto, con las pruebas realizadas, el personal finalmente seleccionado no va a responder al perfil propio de un gerente, más bien responde al perfil de un administrativo, por lo que la toma de decisiones en las sociedades cooperativas la continúan detentando la Asamblea General de socios y sus representantes, el Consejo Rector.

Por último, también nos interesamos por saber si el tamaño de las cooperativas influía en las características buscadas en la contratación

de personal, así como en la realización de pruebas y sus tipos. La razón que nos indujo a plantearnos la influencia del tamaño no es otra que la idea de una creciente complejidad en la gestión de recursos humanos a medida que aumenta el tamaño de la empresa, lo que lleva aparejado que las empresas cuenten con personal especializado capaz de aprovechar mucho mejor el potencial de las personas pertenecientes a la empresa, así como de cubrir las nuevas necesidades de personal que vayan surgiendo en ella mediante la aplicación correcta y exhaustiva de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Para ello utilizamos como variable indicativa del tamaño de las cooperativas el número de socios, estableciendo los siguientes intervalos de amplitud:

Hasta 200 socios:	Sociedades cooperativas de tamaño pequeño.
Desde 201 hasta 500:	Sociedades cooperativas medianas.
Desde 501 hasta 800:	Sociedades cooperativas grandes.
Más de 801 socios:	Sociedades cooperativas muy grandes.

Los resultados obtenidos pueden verse en los Cuadros 7 al 11 del anexo.

Como se desprende de la mera observación de los cuadros, el mayor número de cooperativas se concentra en torno a un número de socios comprendido entre 201 y 500.

Con respecto a la primera característica buscada (véase Cuadro 7), la variable «*persona conocida*», tiene una presencia significativa en todos los intervalos considerados. Algo muy similar ocurre para el caso de la segunda característica más buscada «*Persona con estudios*». Observando el Cuadro 8 se puede detectar que esta característica domina en términos absolutos, aunque es necesario advertir que en los intervalos que representan a las cooperativas con mayor número de socios —a partir de 500— predominan otras —«*persona con experiencia*» y «*socio o familiar de socio*».

Con respecto a la tercera característica,¹² los resultados que se presentan en el Cuadro 9 son bastante explícitos, pues en cada intervalo domina una característica diferente.

En definitiva y a tenor de los resultados, podemos afirmar que las características valoradas por las cooperativas en la selección de su personal no varían, en términos generales, en función del tamaño.¹³

¹² Fueron muy pocas las cooperativas que citaron una tercera característica para seleccionar a sus candidatos.

¹³ La variable tamaño debe ser entendida como mayor o menor número de socios que tiene la cooperativa.

Así se pone de manifiesto después de someter las tablas de contingencia a diversas pruebas estadísticas —Chi cuadrado y V de Kramer—, pues en ninguna de ellas los resultados mostraron significación estadística (ver las tablas presentadas en el anexo).

Asimismo, nos interesamos por conocer en qué medida el tamaño de las cooperativas estudiadas estaba relacionado con el uso, o no, de pruebas de selección de personal para la elección de sus empleados. Los resultados están en la línea anterior. Como puede observarse en el Cuadro 10 del anexo, en todos los intervalos la respuesta dominante a la pregunta: «¿Realizan algún tipo de prueba para seleccionar personal?» es «no». A aquellas cooperativas que respondieron afirmativamente, les volvimos a preguntar qué tipo de prueba utilizaban para esta práctica de personal. Los resultados, que se presentan en el Cuadro 11, nos muestran que el tipo de prueba que domina por intervalos, especialmente en los que integran un mayor número de cooperativas, es la realización de «pruebas profesionales». No existe, pues, variación en el tipo de pruebas dependiendo de que la cooperativa que las realice tenga un mayor o menor número de socios. Así se puso también de manifiesto al someter a significación estadística las tablas de contingencia (ver Anexo).

5. CONCLUSIONES

Con este trabajo hemos pretendido abordar el papel de la Dirección de Recursos Humanos en las sociedades cooperativas, debido fundamentalmente a la escasa atención prestada por los teóricos y profesionales de la Gestión de Recursos Humanos a este tema.

Es evidente que la globalización de los mercados, la introducción de nuevas tecnologías, la preocupación por la calidad, entre otros factores, están afectando por igual a las empresas de Economía Social y a las de capital. Por tanto, las estrategias para abordar estos retos deben presentar unos rasgos con denominadores comunes.

Una adecuada Dirección de Recursos Humanos puede ser fuente de ventaja competitiva para las empresas. Su ausencia en las sociedades de Economía Social las sitúa en clara desventaja competitiva frente a las sociedades de corte capitalista.

De los resultados del estudio empírico realizado se puede concluir que las sociedades cooperativas olivareñas jiennenses no llevan a cabo una adecuada Dirección de Recursos Humanos, limitándose a una simple gestión administrativa.

BIBLIOGRAFIA

- ACI. *Declaración de la ACI sobre la identidad cooperativa*, REVESCO, n.º 61, 1995, p. 12-14.
- ARAGONES SIGNES, J. *Cooperativismo, participación y poder*, Valencia: Centro de Educación Cooperativa, 1987.
- ARRANZ, A.; GARCIA DE LA CRUZ, J. M., y RUESGA, S. *Trabajo autónomo, generación de empleo y economía social*, Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa, n.º 22, p. 95-126, 1986.
- BALLESTERO, E. *Economía social y empresas cooperativas*, Madrid: Alianza Editorial, 1990.
- BAREA TEJEIRO, J. *La economía social en España*, Revista de Economía y Sociología en el Trabajo, n.º 12, p. 8-16, 1991.
- BAREA TEJEIRO, J., y MONZON CAMPOS, J. L. *Las cuentas satélite de la economía social en España, primera aproximación*, Valencia: CIRIEC-España, 1995.
- BARRERA CEREAL, J. J. *El papel de la Administración Central en el fomento de la economía social*, ICE, n.º 729, p. 37-45, 1994.
- BECKER, B., Y GERHART, B. *The impact of human resource management on organizational performance progress and prospects*, Academy of Management Review, 39(4), p. 779-801, 1996.
- JUNTA DE ANDALUCIA. *Borrador de la Nueva Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas*, Junta de Andalucía, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Cooperativas, 1996.
- DELANEY, J. T., y HUSELID, M. A. *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, Academy of Management Review, 39(4), p. 949-969, 1996.
- ESECA. *Informe sobre la Economía Social en Andalucía, 1994*, Junta de Andalucía, Consejería de Industria, Comercio y Turismo, Dirección General de Cooperativas, 1994.
- GARCIA GUTIERREZ-FERNANDEZ, C. *La economía social o la economía de las empresas de participación (las sociedades cooperativas laborales)*, en *Memoria de María Angeles Gil Luezas*, Madrid, Alfa Centauro, p. 195-216, 1991.
- HERRERA, J., y SANCHIS PALACIO, J. *Hacia una dirección estratégica de los recursos humanos en las empresas cooperativas*, Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa, n.º 14, p. 79-103, 1993.
- JACKSON, S. E., y SCHULER, R. S. *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments*, Annual Review of Psychology, n.º 46, p. 237-264, 1995.
- KOCH, M. J., y MCGRATH, R. G. *Improving labor productivity: Human Resources Management Do Matter*, Strategic Management Journal, 17(5), p. 335-354, 1996.
- COMUNIDAD AUTONOMA DE ANDALUCIA. *Ley de 2 de mayo de 1985 de Sociedades Cooperativas Andaluzas*.
- LUCAS, J. L. *Las posibilidades de las cooperativas*, Revista de Estudios Agro-sociales, n.º 78, p. 85-99, 1972.

- MONZON CAMPOS, J. L. *La economía social en la realidad española*, ICE, n.º 729, p. 29-35, 1994.
- NAVAS LOPEZ, E.; DIAZ MARTIN, M. C.; GALINDO JURISTO, M. L. *Entorno competitivo y nuevas tecnologías*, en *Dirección de empresas en los noventa*, Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno, Madrid: Editorial Cívitas, 1995, p. 333-349.
- O.I.T. *Informes Dirección y Administración de Cooperativas*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1993.
- ORTEGA, M. *Las lluvias y las nuevas plantaciones disparan la cosecha de aceite este año*, Diario Jaén, p. 3, viernes, 11 de abril de 1997.
- PFEFFER, J. *Competitive advantage through people*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York: The Free Press, 1985.
- *Ventaja competitiva de las naciones*, Nueva York: Free Press, 1991.
- PRAHALAD, C. K. *Developing strategic capability: An agenda for top management*, Human Resource Management, n.º 22, p. 237-254, 1983.
- SANCHIS PALACIO, J. M. *Análisis estratégico de la empresa cooperativa*, Valencia: Tirant lo Blanch, 1995.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. *Linking competitive strategy and human resource management practices*, Academy of Management Executive, n.º 3, p. 207-219, 1987.
- SCHULER, R. S.; MACMILLAN. *Gaining competitive advantage through human resource management practices*, Human Resource Management, n.º 23(3), p. 241-255, 1984.
- THORDARSON. *La adaptación de los principios cooperativos al nuevo entorno europeo*, Ponencia presentada en el XIX Congreso Internacional del CIRIEC, junio, Valencia, 1992.
- VARA, M. J. *Funciones de economía social en el modelo de desarrollo económico*, ICE, n.º 729, p. 9-17, 1994.
- VIENNEY, C. *La economía social en la Unión Europea*, ICE, n.º 729, p. 19-27, 1994.
- YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A.; DEAN, J. W. JR.; LEPAK, D. P. *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*, Academy of Management Review, n.º 39 (4), p. 836-866, 1996.

ANEXO

CUADRO 7

PRIMERA CARACTERISTICA QUE SE PREFIERE EN LAS COOPERATIVAS OLIVARERAS JIENNENSES
EN FUNCION DEL TAMAÑO

TAMAÑO POR NUMERO DE SOCIOS	CARACTERISTICAS DE LOS ASPIRANTES							
	Localidad	Familiar	Estudios	Experiencia	Honrada	Conocida	Otras	Total fila
Hasta 200	3 20,0 16,7	1 6,7 5,3	2 13,3 8,0	4 26,7 18,2		5 33,3 12,8		15 11,5
201-500	9 14,1 50,0	10 15,6 52,6	12 18,8 48,0	11 17,2 50,0	2 3,1 33,3	19 29,7 48,7	1 1,6 50,0	64 48,9
501-800	4 11,8 22,2	7 20,6 36,8	6 17,6 24,0	4 11,8 18,2	4 11,8 66,7	8 23,5 20,5	1 2,9 50,0	34 26,0
Más de 801	2 11,1 11,1	1 5,6 5,3	5 27,8 20,0	3 16,7 13,6		7 38,9 17,9		18 13,7
Total columna	18 13,7	19 14,5	25 19,1	22 16,8	6 4,6	39 29,6	2 1,5	131 100,0

 $\chi^2 = 13,174$; n.s.

V de Cramer = 0,18309

NOTA: La información contenida en cada celda se interpreta de la siguiente forma:

Frecuencia absoluta.

Porcentaje en fila.

Porcentaje en columna.

CUADRO 8

SEGUNDA CARACTERISTICA QUE SE PREFIERE EN LAS COOPERATIVAS OLIVARERAS JIENNENSES
EN FUNCION DEL TAMAÑO

TAMAÑO POR NUMERO DE SOCIOS	CARACTERISTICAS DE LOS ASPIRANTES							
	Localidad	Familiar	Estudios	Experiencia	Honrada	Conocida	Otras	Total fila
Hasta 200	2	2	4	1	1			10
	20,0	20,0	40,0	10,0	10,0			13,7
	12,5	13,3	17,4	10,0	16,7			
201-500	9	8	12	2	3	1	1	36
	25,0	22,2	33,3	5,6	8,3	2,8	2,8	49,3
	56,3	53,3	52,2	20,0	50,0	50,0	100,0	
501-800	4	2	5	6	2	1		20
	20,0	10,0	25,0	30,0	10,0	5,0		27,4
	25,0	13,3	21,7	60,0	33,3	50,0		
Más de 801	1	3	2	1				7
	14,3	42,9	28,6	14,3				9,6
	6,3	20,0	8,7	10,0				
Total columna	16	15	23	10	6	2	1	73
	21,9	20,5	31,5	13,7	8,2	2,7	1,4	100,0

 $\chi^2 = 12,058$; n.s.

V de Cramer = 0,23465

CUADRO 9

TERCERA CARACTERISTICA QUE SE PREFERE EN LAS COOPERATIVAS OLIVARERAS JIENNENSES
EN FUNCION DEL TAMAÑO

TAMAÑO POR NUMERO DE SOCIOS	CARACTERISTICAS DE LOS ASPIRANTES							
	Localidad	Familiar	Estudios	Experiencia	Honrada	Conocida	Otras	Total fila
Menos de 200	1					1		3
	33,3				33,3	33,3		12,5
	25,0				33,3	25,0		
201-500	2	1	1	3		1	1	9
	22,2	11,1	11,1	33,3		11,1	11,1	37,5
	50,0	50,0	25,0	60,0		25,0	50,0	
501-800	1	1	3	2	1	2	1	11
	9,1	9,1	27,3	18,2	9,1	18,2	9,1	45,8
	25,0	50,0	75,0	40,0	33,3	50,0	50,0	
Más de 801					1			1
					100,0			4,2
					33,3			
Total columna	4	2	4	5	3	4	2	24
	16,7	8,3	16,7	20,8	12,5	16,7	8,3	100,0

$\chi^2 = 14,424$; n.s.
V de Cramer = 0,44759

CUADRO 10
 REALIZACION DE PRUEBAS PARA LA SELECCION DE PERSONAL
 DE OFICINA EN LAS COOPERATIVAS
 OLIVARERAS JIENNENSES EN FUNCION DEL TAMAÑO

TAMAÑO POR NUMERO DE SOCIOS	OPINIONES DE RESPUESTA		
	Sí	No	Total fila
Hasta 200	1 6,7 3,8	14 93,3 13,9	15 11,8
201-500	12 19,7 46,2	49 80,3 48,5	61 48,0
501-800	6 18,2 23,1	27 81,8 26,7	33 26,0
Más de 801	7 38,9 26,9	11 61,1 10,9	18 14,2
Total columna	26 20,5	101 79,5	127 100,09

$\chi^2 = 5,636$; n.s.
 V de Cramer = 0,21066

