

El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las Grandes empresas (2007)

G. MEIL, C. GARCÍA SAINZ, M^a ÁNGELES LUQUE Y LUÍS AYUSO.
Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas.

Este libro pretende analizar las políticas de Recursos humanos de las grandes empresas, en relación con la problemática de la conciliación de la vida privada, y muy especialmente de la vida familiar y laboral.

En este trabajo de investigación, que forma parte del Proyecto “ Madrid, Empresas y Conciliación “, integrado dentro de la iniciativa comunitaria EQUAL que promueve el Ayuntamiento de Madrid a través del Área de gobierno de empleo y servicios a la ciudadanía, dirección general de igualdad de oportunidades, se pretende realizar un análisis de las ventajas e inconvenientes de las distintas medidas que integran una política de facilitación de la conciliación. Tres son los retos de adaptación a los que se enfrentan las empresas en este ámbito, y que a lo largo de esta investigación nos van indicando sus autores: El reto de la igualdad de oportunidades, el reto de la flexibilidad, y el reto de la organización. En relación a este último,

aseguran los autores de este trabajo que, contrariamente a lo que se piensa, el mayor esfuerzo que se requiere para poner en marcha medidas conciliadoras no es el de carácter económico, sino organizativo.

En su conjunto, esta investigación me parece una importante aportación sustantiva al problema de la conciliación que tantos discursos y debates está generando. Tenemos que reconocer que los autores de este trabajo han llevado a cabo una tarea difícil y compleja al tratar de recoger en las 146 páginas de este libro, todos y cada uno de los aspectos más importantes de la conciliación, utilizando a mi juicio, unas referencias bibliográficas adecuadas, (quizás haya faltado más bibliografía legislativa y de derecho comparado), y aportando una guía de Buenas prácticas en materia de conciliación, que requeriría de una publicación y distribución, al margen de este trabajo, a cada una de las empresas de este país.

El libro consta de 17 apartados. El primero de ellos hace referencia a la introducción, y en ella se abordan las principales características del problema de la conciliación, así como el papel que tienen las familias, las empresas, y el Estado, en esta materia, resaltando las dificultades y sus efectos negativos sobre la estructura social y la economía.

Uno de los problemas más importantes que se plantean, en el marco de una política de igualdad entre hombres y mujeres, donde se supone que ambos cónyuges trabajan fuera del hogar, y comparten responsabilidades, es

la complejidad de las circunstancias laborales de cada uno, las personales y familiares, y los recursos de los que disponen para hacer frente a las demandas cruzadas de tiempo, por parte del trabajo y la vida personal. En el caso de la existencia de cargas familiares, donde existen personas mayores dependientes, y de los hijos menores de edad, las dificultades son aún mayores debido a que las jornadas de trabajo son demasiado largas. La única forma que existe, es la ganancia de tiempo propio de cuidado, que se obtiene fundamentalmente reduciendo las demandas de tiempo de trabajo, lo que podemos realizar gracias a los mecanismos legales de reducción de la jornada, o la política de permisos, licencias y excedencias, sin dejar de reconocer que esta fase de la vida laboral está marcada por un aumento sustancial de los costes de supervivencia (pagos de hipotecas, letras del coche, colegio de los niños...) y la reducción de ingresos no es en la mayor parte de los casos fácilmente soportable.

El apartado segundo engloba los objetivos y la metodología, centrandolo su objetivo general en el estudio de las políticas de Recursos Humanos que funcionan en las empresas, realizando para ello un estudio comparativo entre empresas que han puesto en marcha estrategias de conciliación y otras que no lo han hecho. Todos los objetivos están encaminados al conocimiento, análisis e identificación de los factores que posibilitan el éxito empresarial, entendiendo este como una mejora de

sus resultados económicos y sociales, cuando permite políticas conciliadoras. La metodología empleada para la consecución de estos objetivos ha estado basada en la literatura del tema, en análisis de encuestas, y en diferentes entrevistas en profundidad realizadas a directivos de recursos humanos de grandes empresas, todo ello combinado con técnicas cualitativas y cuantitativas.

Los apartados 3 y 4 abordan aspectos relacionados con las políticas de igualdad de oportunidades, y de división del trabajo por género, así como aspectos de segregación ocupacional y discriminación indirecta. Los autores reconocen que la brecha establecida entre hombres y mujeres ha sido siempre una de las desigualdades más importantes en el ámbito laboral, tanto a nivel de número de empleados/as, cargos de responsabilidad, tipos de contrato, como remuneración o nivel de salario, no apreciándose tanto estas diferencias entre los trabajadores de los niveles de dirección.

En definitiva, tendremos que afirmar que las mujeres encuentran trabajo más tarde y tienen mayores dificultades para acceder a puestos de dirección. Todo ello muestra una situación de discriminación de las mujeres en el mercado de trabajo que afecta a la vida cotidiana de los/as trabajadores/as y al modelo de organización de las empresas aunque, por otra parte, tenemos que reconocer que la erradicación de las desigualdades en las organizaciones está empezando a ser

un compromiso de gestión, un reto para los directivos de las grandes empresas, cuyos directivos y técnicos son conocedores de la normativa laboral, y de las políticas públicas relacionadas con su competencia.

La especialización del trabajo entre mujeres y hombres, así como la discriminación por género, se extiende más allá de la mera gestión de los recursos humanos, pues todo el sistema laboral, como la propia sociedad, está impregnada de la división de roles y de trabajo por razón de género. Y en cuanto a la consideración de las mujeres, como trabajadoras de la empresa, afirman que el discurso empresarial varía, a medida que la presencia femenina se incrementa y se hace visible en todos los ámbitos ocupacionales, haciendo constar que, en la actualidad, ni el estado civil, ni la maternidad son objeto de discriminación, pasando a ser consideradas como mano de obra competente, responsable, y comprometida, tanto más cuanto más se asciende en la pirámide ocupacional, y la maternidad pasa a ser una realidad social que hay que aceptar.

Las formas de discriminación indirecta están presentes en el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad (techo de cristal), pero también en la retribución salarial. En este sentido, el círculo vicioso que reproduce la diferenciación salarial por género contribuye a reforzar la discriminación laboral de las mujeres. Las diferencias salariales, así como la identificación entre mujeres-maternidad-ausencias

laborales, refuerzan las condiciones estructurales que perjudican la promoción y el acceso de las trabajadoras a puestos de dirección.

Los apartados 5 y 6 estudian la sensibilización de las empresas ante el desafío de la conciliación y el análisis de los costes y beneficios de la aplicación de dicha política conciliadora. La tarea de negociar la convergencia de los intereses económicos de las empresas con demandas sociales es una constante desde los orígenes de la sociedad mercantil. Lo que cambia son las necesidades de las personas, y de los grupos, así como el contexto laboral, económico, cultural y social en el que tiene lugar.

La verdad de todo esto es que la sociedad también cambia, y las empresas se ven obligadas a cambiar al mismo tiempo, y es lógico que la necesidad de atender a los hijos o a las personas enfermas o mayores a tu cargo, influya de alguna manera en el desempeño de la actividad laboral. En este sentido, se está viendo que desde las empresas se valora la atención a las necesidades de las personas, desde una actitud comprensiva y complaciente y, aun suponiendo cierto esfuerzo organizativo, merece la pena.

Entre los argumentos más repetidos referidos a la viabilidad o no de apostar por medidas conciliadoras emerge de forma significativa el del cálculo de costes-beneficios que supone para las empresas la implantación de muchas de estas medidas. En cuanto a los costes, se distinguen

dos grandes tipos, por un lado, los costes económicos directos y, por otro lado, los costes organizativos. El discurso predominante muestra que se tiene conciencia de que el desarrollo de muchas de estas acciones, sobre todo las relativas a las bajas por maternidad, suponen un coste para la empresa, pero éste no es valorado como excesivamente problemático. Y en cuanto a los beneficios, las empresas reconocen que más que económicos suelen ser cualitativos e intangibles, no son beneficios directos, pero sí pequeñas cosas que van calando en la cultura de la empresa. Entre los beneficios, los más frecuentes son: mejora del clima y motivación laboral, aumento de la productividad, reducción de rotación de personal y retención del talento, y reducción del absentismo laboral entre otros.

Los apartados 7, 8, 9, y 10 tratan las características de la política de conciliación, las medidas de flexibilización de la relación laboral, los tiempos y el lugar de trabajo. En este sentido, los autores afirman que las medidas flexibilizadoras son la mejor respuesta a una verdadera conciliación. Medidas como la baja por maternidad, prácticas de sustitución, permiso de paternidad, reducción de jornada, el uso del permiso por los varones, la excedencia por motivos familiares y el cuidado de familiares adultos dependientes son medidas que realmente concilian la vida privada con la vida laboral.

En cuanto a la duración de la jornada laboral, en España trabajamos

más horas, y nuestra productividad es menor que la de los países en los que se trabaja menos tiempo. En España la reducción de la jornada laboral no es motivo de conflictos en las relaciones laborales, aunque sigue siendo objeto de debate, desde que los sindicatos promovieron, a finales de los años 80, la jornada de las 35 horas. El significado de la flexibilidad en los tiempos se suele interpretar como una medida para permitir salir antes del trabajo, aunque lo que realmente interesa es poder cambiar tiempos de trabajo, por estrategias personales.

La otra cara de la moneda son las horas extraordinarias, generadas por la necesidad de adaptación de las empresas a las fluctuaciones de la demanda. Las limitaciones a la flexibilidad horaria están sometidas a límites organizativos, que vienen definidos por la necesidad de establecer tiempos de presencia obligatoria, coincidentes con los requeridos para la coordinación para el trabajo conjunto o para la labor de Equipo.

En los apartados 11, 12 y 13 se estudian los aspectos sociales y culturales, y vienen a tratar asuntos relacionados con la facilitación de guarderías, días de asuntos propios, campamentos y servicios de asesoramiento personal, entre otros. Con los asuntos propios se pretende dar una mayor disposición de tiempo a los trabajadores, con objeto de que puedan gestionar mejor sus necesidades privadas y familiares, sin que ello repercuta en la productividad de la compañía. Los campamentos son uno de los beneficios sociales que,

tradicionalmente, se utilizaban por las empresas españolas para la gestión del tiempo libre, como la organización de campamentos de verano para los hijos de los trabajadores.

Los Servicios de Asesoramiento personal y familiar son muy importantes y su objetivo principal consiste en ayudar al trabajador y su familia a gestionar cuestiones concernientes a su vida privada, y que pueden trastocar su rendimiento y productividad en la empresa.

De todos los factores organizativos que rodean la capacidad conciliadora de las empresas, el cultural es, sin duda, uno de los más empleados en el discurso de los responsables y directivos de las empresas. La cultura organizativa puede descomponerse en tres niveles según: Grado de responsabilidad que debe de asumir la empresa en relación con la conciliación, nivel de concienciación que manifiesta la organización en relación con la necesidad de aplicación de medios conciliadores, y disposición y/o flexibilidad de la empresa a la hora de apoyar la conciliación.

Los últimos apartados 14, 15 y 16 se analizan los temas de dirección y organización, centrándose en la estructura organizativa como reto conciliador. Los autores destacan que el factor directivo ejerce una gran influencia sobre la conciliación en la empresa. Podemos llegar a afirmar que direcciones operativas y mandos intermedios tienen más control sobre la capacidad conciliadora de la empresa, que la propia organización.

La conciliación no se puede aplicar en condiciones homogéneas en todos los puestos, según la opinión mayoritaria de los responsables, tanto en puestos de relevo, como los sometidos a turnos. Los niveles jerárquicos se configuran como factores inhibidores o facilitadores del proceso de conciliación. En el caso de los niveles directivos, se observa una realidad conciliadora muy diferente de la existente en otras categorías inferiores de la organización. En algunos casos, el personal directivo no tiene opción, y ha de acogerse a determinadas herramientas de conciliación, por ejemplo, en las bajas maternales de mujeres directivas, o simplemente en las bajas por enfermedad.

La capacidad conciliadora también se encuentra determinada por el área organizativa a la que está asignado el trabajador. Esto significa que en la misma empresa, puestos de trabajo similares en responsabilidad, pero pertenecientes a áreas organizativas diferentes, podrían encontrarse con situaciones muy diversas en lo referente a la capacidad de conciliación.

Por último, decir que queda mucho camino por recorrer, y muchos retos por alcanzar que van desde la igualdad de oportunidades, pasando por la flexibilización y llegando al reto de diseñar modelos de organización que permitan la creación de entornos de trabajo humanizados, de mayor productividad y de calidad, y de un gran compromiso moral por parte de las empresas

Una última reflexión nos llevaría a pensar que lo más importante de todo es dejar de ser víctima de la realidad externa que escapa de nuestro control, y hacernos dueños de nuestra realidad interna, es decir de nuestra mente y nuestros pensamientos, comprometiéndonos con nuestro desarrollo personal, de manera que podamos experimentar, lo que Gonzalo Martínez de Miguel, director de INFOVA, llamaría un cambio de paradigma en la manera de vernos a nosotros mismos y, en consecuencia a la realidad laboral de la que formamos parte.

Estamos ante un trabajo de investigación de gran rigor científico, y con una madurez que invita a ser leído y estudiado, para su reflexión y profundización, por aquellas personas individuales o como miembros directivos de una empresa, que deseen conocer cómo se construyen las relaciones laborales de una empresa de la manera más conciliadora posible.

SEDANO ROMERA, Pedro

Patrimonio ganadero andaluz, MOLINA ALCALÁ, A., RODERO FRANGANILLO, A., RODERO SERRANO, E. y VALERA CORDOBA, M. (Coord.) (2008) Sevilla, Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía, 1471 pp.

Esta obra ha sido editada por la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía que así mismo ha patrocinado la elaboración y redacción de la obra.

Los coordinadores científicos han sido: Antonio Molina Alcalá, profesor del Departamento de Genética de la Universidad de Córdoba, Antonio Roderero Franganillo, profesor emérito de la Universidad de Córdoba, Evangelina Roderero Serrano, profesora del Departamento de Producción Animal de la Universidad de Córdoba y Mercedes Valera Córdoba, profesora del Departamento de Ciencias Agroforestales de la Universidad de Sevilla. Varios de ellos publicaron en 1994 otro libro, ya agotado, sobre un tema muy próximo a este que reseñamos, que se titulaba *Conservación de razas autóctonas andaluzas en peligro de extinción*, editado también por la Consejería.

La obra, muy extensa, se compone de tres tomos, titulados: “La ganadería andaluza en el siglo XXI”,

“Las razas ganaderas de Andalucía” y “La conservación de la diversidad de razas autóctonas de Andalucía” y que contienen 49 capítulos que han sido redactados por 33 autores, la mayoría de ellos pertenecientes a la universidad, y también a centros de investigación, administraciones públicas, asociaciones de criadores de razas y empresas.

Su objetivo se indica en el prólogo, textualmente: “información exhaustiva sobre el pasado, el presente y sobre todo la conservación y el futuro de nuestras razas autóctonas” (pág. 3). Los autores destacan que la participación de la ganadería en la Producción Final Agraria se eleva al 13 %, cifra sin embargo que no refleja exactamente su importancia ya que muchos animales criados en la Comunidad Autónoma se sacrifican y comercializan en otras Comunidades; también subrayan la variedad de razas de las principales especies productivas en Andalucía lo que constituye un notable patrimonio biológico, cultural y económico. Veamos a continuación brevemente el contenido de cada uno de los tomos.

El primero de ellos comprende 21 capítulos agrupados en: “Introducción”, “El marco actual de las razas ganaderas de Andalucía” y “La metodología aplicable al estudio y mejora de las razas andaluzas”. Se inicia el tomo con varios capítulos dedicados a la historia y a la presencia de las razas animales andaluzas en el arte. Después “Se analizan los condicionantes socioeconómicos que afectan de forma global a la ganadería

andaluza, y de forma específica a los diferentes agrosistemas naturales de nuestra Comunidad: las zonas áridas, las Serranías, la Dehesa y los espacios naturales protegidos” (pág. 21). Se alude también a la importancia de la ganadería para el desarrollo del territorio y la conservación del medio ambiente. Se completa el tomo con el bloque dedicado a los métodos de mejora de las razas andaluzas de carácter genético y zootécnico, aplicados por los grupos de investigación andaluces.

En el tomo II, que está formado por 17 capítulos, se estudia específicamente las especies ganaderas propias de Andalucía, tanto las de fomento que constituyen las más importantes desde el punto de vista productivo, como las de protección especial, por estar en peligro de extinción y finalmente las “integradas” en Andalucía. En concreto, se estudian las especies: bovina, ovina, caprina, porcina, así como los équidos, las gallinas y las razas caninas. Los aspectos considerados en cada una de ellas se refieren a: denominación, origen e historia, área geográfica de cría, censo, descripciones morfológicas y fanerópticas, sistemas de producción, caracterización, asociaciones de criadores, planes de mejora y conservación.

En el tomo III se incluyen 11 capítulos, agrupados en “Aspectos generales de la conservación de razas”, “Aspectos metodológicos de la conservación” y “El futuro de las razas ganaderas de Andalucía”. En el principio del tomo se tratan

los aspectos generales y mundiales de la conservación y la historia de la misma en Andalucía. La parte dedicada a los métodos de conservación de razas se enfoca siempre a su aplicación al caso concreto de Andalucía, deteniéndose asimismo en los programas de conservación en la Comunidad Autónoma andaluza. Respecto al futuro de la ganadería en Andalucía se analizan nuevas posibilidades de las razas andaluzas, en los campos turístico, cultural etc., terminando con una exposición de los problemas de la conservación ganadera en Andalucía.

Desde el punto de vista formal, destacaríamos la cuidada edición de la obra, la inclusión de breves recuadros que facilitan la comprensión del contenido y la incorporación de ilustraciones y fotografías muy atractivas para el lector. Debemos indicar también que en la relación de autores, faltan algunos de ellos, así como la ausencia de unas conclusiones siempre útiles en este tipo de obras. De todas formas, este par de comentarios se refieren a defectos de escasa importancia que no le quitan valor.

Aunque este texto tiene un carácter técnico-agrario, creemos que puede interesar también a otros profesionales de la economía o de la sociología. En resumen se trata de una obra monumental que recoge todo los aspectos de la ganadería andaluza.

RODERO FRANGANILLO, Adolfo

De los Rompedizos a Hوجبlanca. Cincuenta años de la Cooperativa Nuestra Señora de Los Remedios de Antequera, 1958-2008. JUAN FRANCISCO ZAMBRANA PINEDA, Antequera, Ayuntamiento de Antequera; S.C.A. Agropecuaria “Nuestra Señora de los Remedios”.

Esta obra es el resultado de la feliz coincidencia de tres factores claves para que un producto alcance su objetivo de forma brillante. Por un lado, la plausible iniciativa del Consejo Rector de la Sociedad Cooperativa “Nuestra Señora de los Remedios” de Antequera; en segundo lugar la disponibilidad de un magnífico archivo de empresa, hecho más común de lo que pensamos, pero que, desgraciadamente, en raras ocasiones está al alcance del historiador; en tercer lugar, el acierto al elegir al investigador que ha llevado a cabo el estudio, Juan Francisco Zambrana Pineda, el mayor conocedor del la historia del sector. El resultado ha sido este libro que une a su amena lectura la rigurosidad del método y la claridad de sus objetivos.

Es cierto que la historia de las empresas cuenta en nuestro país con una dilatada trayectoria, pero no lo es menos que el grueso de la investigación

se ha llevado a cabo sobre empresas de gran relevancia en la economía española que, bien por iniciativa de la propia empresas, véase el caso del sector financiero o eléctrico, por citar algunos de los más significativos, o bien por su protagonismo en la historia económica de este país, han atraído la atención de los historiadores. Por el contrario, sectores de tanta presencia en la economía española como el agrario se ven más bien huérfanos de este tipo de estudios. El caso del complejo aceitero es más que ilustrativo. Prácticamente con los dedos de una sola mano se podrían contar las monografías e incluso nos sobraría alguno, pues fuera de los trabajos de Rafael Castejón sobre la casa Carbonell y de María Sierra sobre los Ybarra, poco más se puede decir. Las causas de esta falta de atención son múltiples y no sólo tienen que ver con el limitado protagonismo que el sector agrario ha tenido en el desarrollo económico español de las últimas décadas, habría que buscarlas tanto en el minifundismo empresarial que caracteriza al sector en el ámbito de la producción-fabricación, como en la pérdida de identidad que ha sufrido el ámbito de la comercialización, subsumido en grandes complejos empresariales de carácter internacional. No están exentas de responsabilidad en esta orfandad las instituciones político-administrativas de ámbito provincial y regional, sobre todo de determinadas regiones, como la andaluza, en la que el sector aceitero ha sido y, en gran

medida, sigue siendo un factor decisivo en su desarrollo.

En este sentido la obra de Juan Francisco Zambrana proporciona una mayor satisfacción. La calidad de la misma, el carácter “modesto” de la institución que la ha propiciado, y el gran peso que aún mantiene este sector al que no le faltan amenazas, hace albergar la esperanza de que, una vez abierto el camino, otras instituciones empujen en la misma dirección. Como el propio autor indica, es necesario “un análisis más detenido y unas conclusiones que den respuestas a muchos interrogantes sobre la evolución de las cooperativas olivereras andaluzas en los últimos cincuenta años”. Es cierto que se ha hecho mucho desde los Departamentos de Marketing o de Organización de Empresas de las universidades españolas, pero no es menos cierto que en este análisis la Historia de estas empresas cooperativas que han caracterizado al sector en las últimas décadas también tiene mucho que decir.

La obra, estructura en cuatro capítulos centrales, más una extensa introducción y un quinto capítulo dedicado a las conclusiones, se articula en torno a un doble eje: Por un lado, la secuencia marcada por la sucesión de Presidentes y sus correspondientes Consejos Rectores; por otro, la sucesión de coyunturas que han marcado a la economía nacional y, dado el carácter exportador de este producto, internacional en los últimos 50 años. El primer eje permite seguir el contenido humano,

los rituales de su cuerpo social y el liderato que caracteriza a una organización cooperativa. El segundo es imprescindible para poder comprender los retos que en cada momento han empujado al sector y, singularmente, a la Sociedad Cooperativa de Nuestra Señora de los Remedios. La publicación termina en un apéndice documental en el que se recoge, además de documentos significativos en la vida societaria de esta entidad, los nombres de las personas que han formado sus Consejos Rectores, y una serie de tablas relativas a la evolución de su actividad económica en medio siglo de existencia.

El primer capítulo está dedicado a analizar los primeros pasos en vida de la sociedad. Unos años, 1958-1960, de “incierto futuro” en los que un importante grupo de agricultores antequeranos, muchos de ellos propietarios de almazaras, decidieron acogerse a la Ley de Cooperativas de 1942 y, en este nuevo marco, continuar con un camino de cooperación iniciado ya en 1915 bajo el paraguas de los Sindicatos Agrícolas. Con una narrativa amena, con un estilo divulgador, el autor logra relatar la historia de estos primeros años de la nueva entidad centrándose en tres aspectos: por un lado, en el análisis de la legislación, resaltando sus contradicciones y limitaciones; por otro, en la exposición de la coyuntura económica, tanto en el ámbito nacional como local, poniendo de manifiesto la situación de bloqueo, de agotamiento, a la que había llegado el régimen franquista a la altura de

1958 y como la cooperativa antequerana inicia su vida en unos momentos claves, al compás de los trascendentes cambios que iba a generar el Plan de Estabilización y Liberalización de 1959; por último, en la exposición de la coyuntura del sector olivarero haciendo, previamente, una apretada síntesis de su evolución entre 1830 y la actualidad como vía para situar al lector ante las grandes dificultades que atravesaba a finales de los cincuenta y, de este modo, poder comprender el empuje que experimentó el movimiento cooperativo, el nacimiento de la propia entidad estudiada, y las dificultades que encontró en estos primeros compases.

El capítulo segundo lo dedica al análisis de los sesenta, década de expansión y consolidación de Nuestra Señora de los Remedios. A unos años de estancamiento, los cuarenta y cincuenta, le sucederían una década de intenso crecimiento y, sobre todo, de cambio estructural. La agricultura pierde, rápidamente, presencia en la economía española y la entidad que acaba de nacer tiene que asumir las nuevas condiciones, en absoluto positivas, marcadas por el incremento de los costes laborales, las dificultades del cultivo para adaptarse a la nueva olivicultura, la pérdida de mercados exteriores y, en el interior, el incremento de la competencia por parte de los aceites de semillas. En estas circunstancias, ¿contó la cooperativa antequerana con un liderato eficiente, capaz de luchar no sólo contra las condiciones adversas, sino también contra la tendencia del

agricultor a buscar su propio beneficio en detrimento de la cooperativa?. Zambrana analiza en este capítulo segundo la estrategia empresarial de la Junta Rectora con José Luis Moreno de Rojas en la presidencia, destacando su espíritu emprendedor y su amplitud de miras, que se reflejaron no sólo en la constitución de diferentes secciones –olivarera, ganadera y de cultivos-sino, y sobre todo, en el esfuerzo por modernizar el proceso de fabricación, obteniendo aceites de mayor calidad, aumentar la capacidad de autofinanciación, y tomar en consideración la necesidad de adentrarse en el campo de la comercialización, si bien en este terreno los avances fueron poco significativos.

Los convulsos años setenta y el primer lustro de la siguiente década constituyen el objeto del capítulo tercero. Años de crisis y de profundas transformaciones en la economía y en la sociedad española que son sintetizados por el autor en una contextualización de la sociedad cooperativa tanto el ámbito espacial, como sectorial y normativo, en la que destaca la acumulación de cambios en la legislación sobre unas sociedades que prácticamente no habían sido tocadas desde la Ley de Cooperativas de 1942 y el Reglamento de 1943 y que buscaba reforzar la consideración empresarial de estas asociaciones. Zambrana pone de manifiesto como, en estas circunstancias, la Junta Rectora de la cooperativa antequerana, pese a la falta de cultura cooperativa en una gran parte de los socios, desarrolló

en este periodo una intensa actividad dirigida, fundamentalmente, a aumentar la calidad de los aceites obtenidos actuando, por un lado, en la modernización del sistema de extracción, en base a la autofinanciación; por otro, introduciendo el principio de diferenciación en función del rendimiento del fruto entregado por cada socio en cada momento. A partir de 1975 Nuestra Señora de los Remedios, en una posición de vanguardia respecto al conjunto del sector, introdujo los más modernos sistemas de fabricación de aceite, aumentando la dimensión industrial de sus instalaciones, el rendimiento industrial de la aceituna molturada y la calidad de sus aceites, todo lo cual no permitió, sin embargo, un incremento apreciable de las liquidaciones de los socios en pesetas constantes, debido, sobre todo a la persistencia de precios poco remuneradores. Aún dentro de la sección olivarera, la cooperativa antequerana avanzará en otras direcciones, concretamente insistiendo en la asignatura pendiente, el campo de las ventas; por otro, abriendo nuevos horizontes, como es el caso de la aceituna de mesa, el verdeo. Ambas actividades son analizadas por el autor constatando el nuevo fracaso de la primera, pese a que esta vez se alcanzaron algunos logros y, elemento relevante al que haremos referencia más adelante, se inicia la profesionalización en la dirección introduciendo el cargo de "director-gerente"; mientras que el negocio del verdeo permaneció pujante.

En el capítulo cuarto, dedicado a los años de la integración en la Unión Europea y sus consecuencias para el sector, Zambrana aporta, como había hecho en los otros capítulos, una extensa contextualización que convierte a esta obra no sólo en una historia de la Sociedad Cooperativa Nuestra Señora de los Remedios, sino en una apretada, pero magnífica síntesis de la evolución del sector aceitero durante la segunda mitad del siglo XX y lo que llevamos del XXI. Para el sector aceitero andaluz la entrada en Comunidad Económica Europea en 1986 supondría, tanto por los incentivos que introducían las mayores exigencias del nuevo marco institucional, como por el importante volumen de ayudas y subvenciones, la definitiva modernización. La sociedad cooperativa antequerana habría sabido, desde le primer momento, entender las claves del nuevo periodo, nuevos retos y nuevas exigencias que la llevarían a liderar el proceso asociativo de segundo grado en la provincia de Málaga con el fin de comercializar conjuntamente los aceites, y, no se puede olvidar, con el fin de acceder al cobro de las subvenciones europeas. Zambrana pone de manifiesto como en esas nuevas condiciones la cooperativa desarrolla, en una primera etapa, entre 1996 y 2000, una intensa modernización, un fuerte incremento de la capacidad de fabricación, financiada con las aportaciones de los socios, cada vez más numerosos, y las ayudas europeas, que son estudiadas detalladamente por el autor; en una segunda etapa, a partir de 2001, las

ayudas pierden importancia, pero, en los ingresos reales de los olivicultores, son sustituidas por los aumentos en los rendimientos, industriales y por superficie, y la mejora de la calidad. De nuevo en este capítulo Zambrana se detiene a analizar el renovado intento comercializador que surge en la nueva coyuntura, los esfuerzos de la cooperativa por crear sociedades y marcas destinadas a avanzar en la comercialización, así como su desenlace.

El quinto y último capítulo lo dedica el autor a hacer un denso balance de estos cincuenta años de vida de la cooperativa Nuestra Señora de los Remedios poniendo de manifiesto la actitud inodora en todas las secciones, pero sobre todo la aceitera. En esta resalta como esta sociedad, creada a finales de los cincuenta como una vía para llevar a cabo la necesaria modernización del un sector que sumido en el marasmo, ha conseguido en estos cincuenta años mantener un continuo proceso de modernización en la molienda de aceituna y fabricación de aceite, instalando en cada momento la tecnología mas avanzada, lo cual le ha permitido no sólo incrementar de forma importante el número de socios y la cantidad de aceituna tratada, sino obtener un elevado nivel de calidad en sus aceites. El camino ha sido diferente en el otro aspecto importante, la comercialización, tenido también en cuenta desde el principio por los promotores de la sociedad. En este caso, tras alcanzar algunos triunfos en la década de los noventa, la cooperativa, integrada

desde 1987 en la una unidad superior Asociación de Productores de Aceite de Oliva, FEDEPROL HOJIBLANCA de Málaga, decidió en 1999, abandonar el camino propio a la comercialización y vincularse en este aspecto a la S.C.A. Hojiblanca. Zambrana no profundiza en la labor comercializadora de esta segunda entidad, dejándola como una investigación pendiente que ha de arrojar pistas importantes sobre las resistencias al éxito en el ámbito de la comercialización del aceite de oliva en Andalucía.

En síntesis, un magnífico trabajo que da un paso importante en el campo de la Historia de la Empresa en el sector aceitero, singularmente en un ámbito, el de las cooperativas, que permanecía inédito. Como hemos apuntado está todo por hacer y este libro de Juan Francisco Zambrana ha de servirnos de acicate a historiadores e instituciones para emprender la marcha. La Historia puede arrojar una luz importante a cuestiones relevantes que están en constante discusión en el ámbito científico, como es, por ejemplo, la necesidad de la profesionalización en la dirección de las sociedades cooperativas como requisito necesario para romper este maleficio en la comercialización.

HERNÁNDEZ ARMENTEROS,
Salvador

