



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 48, abril 2004, pp. 193-224**

# **¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas**

**Elia García Martí,  
M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz  
y Carmen Ruiz Jiménez**

Universidad de Jaén

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# ¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas

**Elia García Martí,  
M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz  
y Carmen Ruiz Jiménez**  
Universidad de Jaén

## RESUMEN

*El propósito de este trabajo es explorar las pautas de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas agrarias, donde los proveedores son a su vez propietarios de las mismas. Nos preguntamos cómo controlan la gestión y cuáles son los factores que limitan la actuación de los directivos para conseguir los objetivos de la base social; las características del directivo en estas organizaciones; así como las implicaciones del control del directivo en la orientación estratégica de estas empresas, teniendo en cuenta si existen peculiaridades por ser empresas de participación. Para conseguir este objetivo hemos realizado un análisis de casos con almazaras cooperativas de primer y segundo grado.*

**PALABRAS CLAVE:** Almazara cooperativa, control, directivo, estudio de casos, España.

**CLAVES ECONLIT:** M110, M 140, P130, Q130.

## **Comment les sociétaires contrôlent-ils le dirigeant dans la société coopérative agricole ? Le cas des moulins à huile en coopérative**

**RÉSUMÉ:** L'objectif de ce travail est d'étudier les règles de gouvernance coopérative dans les sociétés coopératives agricoles où les fournisseurs sont à leur tour propriétaires de la coopérative. Nous nous interrogeons sur la façon dont ils contrôlent la gestion et nous nous intéressons sur quels sont les facteurs qui limitent l'action des dirigeants pour atteindre les objectifs de la base sociale, quelles sont les caractéristiques du dirigeant dans ces organisations et quelles sont les implications du contrôle du dirigeant dans l'orientation stratégique de ces entreprises, en tenant compte des particularités qui peuvent exister, s'agissant d'entreprises à participation. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une analyse de cas avec les moulins à huile en coopérative de premier et second degré.

**MOTS CLÉ:** Moulin à huile en coopérative, contrôle, dirigeant, étude de cas, Espagne.

## **How do partners control management in an agricultural co-operative company? The case of co-operative oil presses**

**ABSTRACT:** The aim of this work is to explore the patterns of corporate governance in agricultural co-operative firms, where the suppliers are also the company owners. We raise the question of how they control management and what are the factors which limit managers' actions to achieve the objectives of the social base; the characteristics of the manager in these organisations; and the implications of management control in the strategic orientation of these firms, bearing in mind any peculiarities resulting from their nature as participative firms. To achieve this objective, we carried out a case analysis with first- and second-degree co-operative oil presses.

**KEY WORDS:** Co-operative oil press, control, management, case study, Spain.

## 1.- Introducción

El sector del aceite de oliva presenta actualmente una estructura consolidada y perfectamente definida, orientada principalmente a afrontar los cambios que desde diversos ámbitos le afectan. La situación en la que se encuentra este sector es el resultado del proceso de adaptación que, paulatinamente, han venido realizando todos los agentes que lo integran de cara a conseguir una posición estratégica que les permita mejorar y mantener sus resultados. Uno de los fenómenos que tradicionalmente se ha observado en el comportamiento de los agricultores que conforman la base social del sector ha sido la tendencia a colaborar, formando agrupaciones de forma que les permitan disfrutar de un mayor poder de negociación.

Las agrupaciones de carácter económico-empresarial, bajo la fórmula de acuerdos de cooperación, tienen por objeto que las sociedades incrementen sus ventajas competitivas, uniendo o compartiendo parte de sus recursos y capacidades. Por lo que en el sector oleícola, los agricultores se asocian principalmente bajo la fórmula organizativa característica de la economía social, la sociedad cooperativa. De este modo, encontramos sociedades cooperativas de primer grado, en su mayoría, aunque también se constituyen sociedades cooperativas de segundo y tercer grado.

La sociedad cooperativa de primer grado es una sociedad participativa que asocia a personas con intereses comunes para cuya satisfacción realizan cualquier actividad empresarial. En nuestro caso, los agricultores deciden crear una sociedad de propiedad conjunta bajo esta fórmula jurídica con el objeto de aprovechar las economías de escala que de ella se derivan. Los agricultores recogen el producto, la aceituna, y lo transportan hasta la almazara cooperativa para su transformación, almacenamiento y distribución. Generalmente, es en los últimos escalones del proceso (distribución y venta al consumidor), donde se genera el mayor valor añadido y donde el agricultor tiene un menor poder de negociación. Este es uno de los motivos que mueve al sector, no solo a constituir sociedades cooperativas de segundo y tercer grado para una adecuada comercialización, sino también a adoptar otras fórmulas asociativas para la defensa de sus intereses.

En estas empresas participativas se crean relaciones de colaboración de carácter formal entre empresarios agrícolas independientes, donde se usan reglas de decisión conjuntas y se pretenden conseguir objetivos individuales y comunes<sup>1</sup>. Las sociedades cooperativas almazareras fueron creadas por los agricultores para resolver los problemas de los fallos del mercado<sup>2</sup>. Es un sector en el que

1.- Véase el análisis de los objetivos en García (2002).

2.- Las reflexiones en que basamos este planteamiento se fundamentan en el trabajo (Hernández y García, 2001)

los productos son altamente homogéneos, cuenta con numerosos productores y donde los agricultores tienen una inversión específica en inmovilizado y capital humano, acentuada ésta por la estacionalidad o perecerabilidad de los productos. Por todo ello, el agricultor tiene un fuerte incentivo para la formación de sociedades cooperativas a través de las cuales pueda negociar colectivamente.

En efecto, las almazaras cooperativas dedicadas a la molturación de aceituna tienen una gran presencia en el sector oleícola. A la luz del enfoque transaccional (Coase, 1937; Williamson, 1975 y 1985; Arrow, 1974; Alchian y Demsetz, 1972; Barzel, 1982; Kenney y Klein, 1983; Cheung, 1983) la permanencia de estas sociedades se puede explicar considerando que los costes de contratar con el mercado son elevados, en presencia de fallos del mercado. Al no existir competencia efectiva, la existencia de desventajas informativas sustanciales, supone que los costes se reducirán si el proveedor y el comprador están bajo una propiedad común, ya que disminuye el incentivo de una parte para explotar a la otra.

En este sentido, la propiedad de la empresa permite al agricultor controlar de alguna forma la oferta, disminuir los costes de información entre sus miembros y, realizar actividades conjuntas a menor coste, representando todos estos factores una disminución de los costes de mercado para dichos agricultores. No obstante, en un intento de mostrar la eficiencia de la asignación de la propiedad a los agricultores de la empresa, se deben tener en cuenta los costes inherentes a la propiedad. Así, la eficiencia se conseguirá cuando los costes totales de las transacciones, costes de propiedad y costes de mercado sean mínimos.

Hay que destacar que el agricultor como propietario de la almazara cooperativa participa de dos derechos fundamentales: el control de la empresa y la obtención de los beneficios o ganancias residuales. Pero hay costes implicados en cada uno de estos atributos, que los podemos dividir en tres categorías: los costes de control de la dirección, los costes de la toma de decisiones colectivas y los costes de soportar el riesgo. Los dos primeros pueden ser asociados al ejercicio de control y el tercero con la obtención de ganancias residuales. De ese modo, la propuesta analítica fundamental de la teoría de la agencia en el ámbito empresarial nos lleva a preguntarnos las razones de esta forma de propiedad empresarial. Suponiendo que las relaciones estructurales que se establecen en la sociedad cooperativa pueden adoptar formas que minimizan los costes de agencia, tratando de contrarrestar la divergencia de intereses y la asimetría informativa. Lo que nos lleva a plantearnos que la proliferación de sociedades cooperativas en el sector supone ventajas intrínsecas que trataremos de analizar, así como la posibilidad de mayor participación del agricultor en su propio destino.

Del mismo modo, se puede utilizar la propuesta de la *teoría de costes de transacción* al considerar que la eficiencia de una estructura de gobierno vendrá dada por la forma como canalice sus transacciones en función de su frecuencia, incertidumbre y especificidad, tratando de compensar el oportunismo y la racionalidad limitada. Estas dimensiones explican, según la teoría de los costes de transacción, que los participantes en relaciones interorganizativas pretendan controlar tanto la dirección de la colaboración como a los demás participantes, por lo que trataremos de analizar esos aspectos.

tos en las sociedades cooperativas almazareras, intentando ver las peculiaridades en relación con otras formas de gobierno.

Otros enfoques teóricos, como la *teoría del stewardship*, confirman que los intereses de los individuos en muchas de las ocasiones no son solo económicos e individuales, sino que tienen una dimensión social buscando el beneficio de la colectividad. En las sociedades cooperativas, como empresas de economía social, se respetan ciertos principios que se pueden sintetizar en una finalidad de servicio a los miembros y al colectivo más que un fin lucrativo. En este sentido podemos indagar en las pautas de dirección de estas empresas y ver si actúan más en consonancia con la figura del servidor (*stewardship*), que con la del agente de la relación de cooperación.

La *teoría de la empresa basada en los recursos* propugna la necesidad de conseguir cierto control sobre las relaciones para preservar la integridad de los recursos y capacidades clave. Considerando que las relaciones interorganizativas implican la coordinación de recursos entre varias organizaciones, sugiere que la decisión de participar en acuerdos de colaboración depende de los tipos de recursos que una organización dedica a la misma (Mahoney y Padian, 1992). Así, las capacidades únicas de la organización, saber-hacer técnico y habilidades directivas, no es probable que sean intercambiadas a través de las relaciones de colaboración. Sin embargo, mediante la participación en acuerdos de colaboración es frecuente que las organizaciones asignen algunos de sus recursos y capacidades clave a dicho acuerdo para explotar las posibles complementariedades existentes entre los participantes. Como resultado, las amenazas disponibles para dichos recursos y capacidades son varias. Por consiguiente, según la visión de la empresa basada en los recursos, los socios en un acuerdo de colaboración tratan de proteger la integridad de sus recursos y capacidades clave que son asignados a la colaboración, para lo cual necesitan conseguir un cierto control sobre la colaboración. A la luz de este enfoque teórico tratamos de analizar hasta qué punto estas empresas se gobiernan teniendo en cuenta el beneficio de la colectividad y cuales son los recursos y capacidades que tratan de proteger.

Por otra parte, la *teoría institucional* sugiere que las características culturales de las organizaciones determinan la tendencia a controlar las relaciones de colaboración en las que participan, así como el tipo de control que utilizan. En línea con sus premisas básicas, sugiere que las acciones organizativas reflejan un patrón de comportamiento que evoluciona a lo largo del tiempo y es legitimado por el gobierno, por otras organizaciones o por la propia organización (Pfeffer, 1987). Además, es posible anticipar actuaciones entre organizaciones basadas en comportamientos derivados de valores culturales, tradiciones industriales, comportamientos históricos, características directivas, ... Las cosas son hechas de un modo simple porque es la única forma aceptada de hacerlas (Zucker, 1977). Parte de la literatura institucional pone énfasis en que las estructuras y procesos organizacionales tienden hacia el isomorfismo con las normas compartidas entre organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983). De acuerdo con la perspectiva institucional, se encuentra la idea de que la estructura y los procesos tienden al isomorfismo en función de las condiciones existentes cuando se creó la organización. Empresas nuevas adoptan prácticas en común en el momento de su fundación. Por otra parte, también sugiere

que las diferencias culturales y los estilos de dirección de las organizaciones participantes en un acuerdo de colaboración, generan cierta incertidumbre y temor cuando la dirección es compartida por los socios. De ese modo, nos preguntamos si existen unos patrones de comportamiento específico en estas empresas, cuales son los tipos de control que utilizan y qué diferencias culturales y de estilos de dirección entre los socios generan incertidumbre en estas empresas.

En definitiva, estas aproximaciones teóricas nos pueden orientar en la explicación de las razones del ejercicio del control en cualquier relación organizativa. El caso que nos ocupa, nos permitirá analizar las relaciones en una sociedad cooperativa de proveedores y mostrar las diferencias con otros tipos de relaciones de colaboración. Esta múltiple perspectiva contribuye a robustecer la explicación del fenómeno en algunos aspectos complementarios, como son: el conflicto de objetivos, diferencias en las actitudes hacia el riesgo, fuentes de costes de transacción, recursos y capacidades claves, cultura organizativa y diferencias culturales y los estilos de dirección de los participantes en las relaciones interorganizativas.

El propósito de este trabajo es explorar las pautas de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas almazareras, donde los proveedores son a su vez propietarios de la misma. Esta relación de propiedad les permite el control de la empresa directamente a través de los mecanismos de gobierno interno. Nos preguntamos cómo controlan la gestión y cuáles son los factores que limitan la actuación de los directivos para conseguir los objetivos de la base social; las características de la configuración de la posición del directivo en estas organizaciones; así como las implicaciones del control del directivo en la orientación estratégica de estas empresas, teniendo en cuenta si existen peculiaridades por ser empresas de participación. En definitiva, se trata de mostrar el proceso a través del cual los socios influyen en el comportamiento y en los resultados de los demás socios, así como en los propios directivos de la empresa, cómo los participantes de esta relación de cooperación pueden ejercer varios niveles de control y no siempre buscan un control total sobre la cooperación.

## 2.- Objetivos y metodología

El modo en que enfocamos el problema de estudio nos lleva la necesidad de utilizar una metodología cualitativa, porque nos permite la comprensión en un nivel personal de los motivos<sup>3</sup> y creencias que están detrás de las acciones de la gente. El objetivo temático de la investigación se analiza a través de la experiencia que de él poseen cierto número de individuos que, a la vez son actores y producto de la acción estudiada. De esta forma, se puede proporcionar un entendimiento más subjetivo<sup>4</sup> y personal del fenómeno estudiado (las características del control ejercidas en las almazaras cooperativas) debido a que pretendemos captar la génesis de producción discursiva de aquellos que nos informan, a través de la cual se configura la percepción de los sujetos sobre la realidad social (datos e información).

Para la recogida y el análisis de los datos, se ha elegido la aplicación del estudio de casos, para derivar una serie de conclusiones generales a partir de un número de casos seleccionados, tratando de descubrir los factores que inciden, condicionan o determinan el problema objeto de estudio. En particular hemos realizado un análisis intensivo de 52 almazaras cooperativas de primer y segundo grado en Andalucía (ver tabla 1) donde se concentra la mayor producción del mundo de aceite de oliva, con objeto de captar las distintas maneras tanto formales como informales que utilizan los socios para controlar la gestión de sus empresas.

**Tabla 1. Ficha técnica**

| Nº de socios   | Sociedades cooperativas analizadas | Presidente | Miembros del consejo rector | Trabajadores | Socios    | Total     |
|----------------|------------------------------------|------------|-----------------------------|--------------|-----------|-----------|
| +800           | 14 (27%)                           | 14 (27%)   | 14 (27%)                    | 17 (45%)     | 48 (31%)  | 93 (31%)  |
| 800-450        | 22 (42%)                           | 22 (42%)   | 22 (42%)                    | 15 (39%)     | 66 (42%)  | 125 (42%) |
| - 450          | 16 (31%)                           | 16 (31%)   | 16 (31%)                    | 6 (16%)      | 42 (27%)  | 80 (27%)  |
| Total          | 52                                 | 52 (17.5%) | 52 (17.5%)                  | 38 (13%)     | 156 (52%) | 298       |
| Kg. procesados |                                    |            |                             |              |           |           |
| +10.000.000    | 22 (42%)                           | 22 (42%)   | 22 (42%)                    | 20 (53%)     | 49 (31%)  | 113 (38%) |
| 10.000.000-    |                                    |            |                             |              |           |           |
| 5.000.000      | 18 (35%)                           | 18 (35%)   | 18 (35%)                    | 16 (42%)     | 64 (41%)  | 116 (39%) |
| - 5.000.000    | 12 (23%)                           | 12 (23%)   | 12 (23%)                    | 2 (5%)       | 43 (28%)  | 69 (23%)  |
| Total          | 52                                 | 52 (17.5%) | 52 (17.5%)                  | 38 (13%)     | 156 (52%) | 298       |

3.- Entendiendo lo personal como la forma que se plasma lo social en los sujetos.

4.- En la misma dimensión de sentido que "personal".

En cuanto al tipo de estudio de casos que hemos utilizado, siguiendo la clasificación de Stake (1994)<sup>5</sup>, lo podemos considerar como un estudio colectivo de casos de carácter instrumental (comprender mejor las características del control ejercido por los socios), si bien realizado con varios casos, lo cual se espera que proporcione una mayor comprensión, y quizás una mejor teorización, del comportamiento de los agricultores. Utilizando la clasificación que hace Yin (1989, 1998)<sup>6</sup>, éste sería un caso exploratorio, porque nuestro objetivo ha sido descubrir hipótesis susceptibles de generalización respecto a las actuaciones observadas, para ello se ha trabajado con casos múltiples, aunque también el resultado ha satisfecho propósitos explicativos, porque nos ha proporcionado explicaciones convincentes de las prácticas de control observadas en el mundo real.

La unidad de análisis elegida ha sido los agricultores propietarios de explotaciones agrícolas dedicadas al cultivo del olivar y que a su vez son socios de una sociedad cooperativa oleícola. Una vez especificada la unidad de análisis, debemos precisar los casos a estudiar. La selección de casos se realizó eligiendo aquellos que garantizasen mejor la comprensión del fenómeno estudiado. Además, se tuvo también en cuenta, la facilidad/dificultad de selección y captura de informantes. El muestreo que se utilizó para seleccionar los casos de estudio es un muestreo intencional teórico, eligiendo aquellas almazaras cooperativas y socios más útiles para nuestra investigación.

La técnica utilizada para la recolección de datos ha sido la entrevista en profundidad tanto a los socios como a los directivos de dichas organizaciones, por considerar esta técnica como flexible, desestructurada y positiva para nuestro trabajo. Hemos utilizado como criterios de selección de los socios la implicación en la gestión, el tamaño de sus explotaciones y el nivel de dependencia de la renta conseguida con el cultivo del olivar, bajo la consideración de que sus perspectivas empresariales pueden ser distintas. De este modo, se intenta que manifiesten como perciben ellos el control sobre las empresas que poseen, como tratan de ejercerlo y los resultados que obtienen, así como las pautas de control en otras organizaciones creadas por ellos.

No era posible de antemano especificar el número de entrevistas a realizar de una forma precisa y rígida, pues la misma naturaleza de la metodología cualitativa apunta a una investigación abierta y siempre en proceso. Se interrumpió la selección de unidades cuando se entendió que se había llegado a la saturación por la cantidad de información recogida, lo cual se alcanza cuando se entiende que los nuevos datos comienzan a ser repetitivos y no aportan información novedosa.

El empleo de la entrevista presupone que el objetivo de la investigación será analizado a través de la experiencia que de él poseen cierto número de individuos que, a la vez, son parte y producto de la acción estudiada (Greele, 1990: 124). Dicha entrevista tuvo un guión temático previo, que recogía los objetivos de la investigación, aunque dicho guión no estaba estructurado secuencialmente. Se intentó que durante la entrevista la persona entrevistada produjera información sobre los temas que nos interesaban.

5.- Define tres categorías de estudios de casos: intrínsecos, instrumentales y colectivos.

6.- Propone hasta tres versiones distintas aplicables al método del caso: descriptivas, exploratorias o explicativas.

Los datos se recogieron a través de las entrevistas realizadas con los agricultores y directivos miembros de almazaras cooperativas durante el año 1999-2000, las entrevistas tenían una duración entre una y dos horas y se realizaron en las instalaciones de las sociedades cooperativas, en las explotaciones de los agricultores o en algún local u oficina próximo a su lugar de trabajo o vivienda. Una vez recogidos los datos, se procedió al análisis de los mismos.

Además, nos hemos ayudado de estudios anteriores (Hernández, 2001; García, 2002 y Hernández y García, 2001) que han tenido por objeto el control de los socios en las cooperativas de primer grado. Serán todos estos estudios los que van a servir de base para el desarrollo de este trabajo y que pasamos a comentar a continuación.

### **3.- La realidad del olivar español: situación actual y perspectivas**

El sector oleícola es un sector de especial importancia para la economía española, por cuanto España es el principal productor. La superficie mundial destinada a este cultivo, según estimaciones del Consejo Oleícola Internacional (COI), se aproxima a los nueve millones de hectáreas. La producción mundial de aceite de oliva<sup>7</sup> asciende, por término medio, a 2.300.000 toneladas, de las cuales el 78 por ciento se produce en la Unión Europea. Las principales zonas olivareras se localizan en la cuenca mediterránea donde países como España e Italia, y en un segundo plano, Grecia y Portugal son los principales productores de aceite de oliva.

En el ámbito nacional, la superficie dedicada a este cultivo se aproxima a los dos millones y medio de hectáreas. La distribución del cultivo por regiones sitúa en primer lugar a la comunidad andaluza con un 58,7% de la superficie nacional, seguida de Castilla La Mancha (16,1%), Extremadura (10%) y Cataluña (5,3%). En el caso de la Comunidad Autónoma Andaluza, la importancia del olivar muestra una distribución desigual según provincias. Del total de hectáreas dedicadas a este cultivo, Jaén con 562.761 hectáreas seguida de Córdoba, con 344.874 hectáreas, son las que se sitúan a la cabeza<sup>8</sup>. Los datos de producción igualmente sitúan a la provincia de Jaén como la provincia que produce mayor cantidad de aceituna y aceite de oliva.

Al margen de la importancia económica subrayada, también merecen señalarse los aspectos sociales, medioambientales y culturales que llevan a la consideración del olivar y del aceite de oliva como un sector estratégico. De este modo, el olivar es base de toda una serie de actividades secundarias,

7.- Fuente: Comisión Europea.

8.- Fuente: Anuario Estadístico, 2001, Consejería de Agricultura y Pesca.

además de la fabricación de aceite de oliva, como es el caso de la agroindustria, que a su vez utiliza aceite como materia prima en la zonas rurales y que constituye un importante potencial endógeno (repostería, perfumería, etc.).

### 3.1.- El sector oleícola en la cadena agroalimentaria

En el análisis estructural del sector oleícola se encuentran, según el esquema tradicional de todo sistema agroalimentario, varios subsectores: producción, transformación y distribución. El complejo agroalimentario del aceite de oliva comprende desde la recogida de la materia prima, la aceituna, hasta su transformación y puesta a disposición del cliente de los distintos tipos de aceites y subproductos.

El primer eslabón de la cadena es el sector productor. La labor que desempeña en este primer estadio el agricultor, consiste básicamente en el cultivo y recolección de la aceituna y su posterior traslado a las almazaras, donde será molturada. La explotación agrícola se convierte así en la principal herramienta de trabajo para el oleicultor. Una de las deficiencias del sector es el tamaño de las propiedades, generalmente comprendido entre 2 y 5 hectáreas. Este reducido tamaño de las explotaciones dificulta la obtención de economías de escala y consecuentemente reduce la rentabilidad de las explotaciones. En líneas generales, las explotaciones olivareras se caracterizan por su cada vez menor dimensión y consecuentemente menor rentabilidad. Sin embargo en los últimos años se asiste a un incremento importante de la superficie cultivada, siendo las plantaciones de regadío las que han experimentado un mayor crecimiento.

Otro rasgo significativo, es el carácter familiar de las explotaciones y la avanzada edad de sus titulares. En este sentido el traspaso de la propiedad y el arraigo a la tierra<sup>9</sup> ha dado como resultado, una mayor división de la propiedad que termina con la proliferación de explotaciones que por su dimensión, no son económicamente viables y sólo se comprenden como una actividad a tiempo parcial. De este modo, se aprecia un notable peso del trabajo familiar y estacional en la mayor parte de las explotaciones, por cuanto las grandes explotaciones, generalmente recurren a trabajadores por cuenta ajena de carácter temporal.

El sector industrial del aceite de oliva lo componen almazaras, refinadoras, extractoras de orujo y envasadoras. En las almazaras tiene lugar la transformación de la aceituna en aceite de oliva. De este proceso se obtiene aceite de oliva apto para el consumo, aceites que habrá que refinar para su posterior consumo y subproductos que conforman la materia prima de la industria extractora de orujo. La mayoría de las almazaras tienen forma asociativa, son sociedades cooperativas, una pequeña pro-

9.- Este arraigo hace que los hijos de los empresarios agrícolas opten por mantener sus propiedades, aún con dedicación a tiempo parcial, simplemente por tradición. De esta forma, se retiene un patrimonio que no facilita el libre comercio de las propiedades, con el consiguiente efecto sobre el precio de la tierra, que al no salir al mercado, se mantiene en niveles desorbitados y nada representativos de su rentabilidad.

porción son almazaras agrícolas<sup>10</sup> y el resto, almazaras industriales<sup>11</sup>. La extractora de orujo (orujeira) es la industria que se ocupa de procesar los subproductos de las almazaras para recuperar el aceite que contienen. Actualmente están en fase de adaptación para tratar el orujo derivado de los nuevos sistemas de extracción que presentan características peculiares<sup>12</sup>. La industria refinadora es la encargada del refinado de los aceites no aptos para el consumo.

Las refinadoras, en la mayoría de los casos, realizan tanto el refinado de los aceites de oliva vírgenes como de orujo y semillas. En el sector de los aceites de oliva, suelen complementarse con las actividades de extracción y envasado. Las envasadoras se pueden clasificar en dos tipos: aquellas que están integradas en almazaras y las que pertenecen a las grandes empresas o grupos oleícolas. Las envasadoras de las almazaras, han aumentado considerablemente en los últimos años, aunque mantienen una dimensión más reducida que las pertenecientes a las grandes empresas agroalimentarias y envasan fundamentalmente aceite de oliva virgen. Se calcula que más del 50% de las envasadoras están integradas en almazaras, lo que supone que una quinta parte de las almazaras andaluzas, posee en sus instalaciones sistemas de envasado de aceites. Las envasadoras pertenecientes a los grandes grupos agroalimentarios, envasan normalmente otros tipos de aceites además del de oliva, lo que les permite diversificar riesgos y protegerse de los eventuales cambios en el entorno. De todas las variedades de aceite obtenidas a lo largo del proceso de molturación y refinado, las denominadas como categorías comerciales son el aceite de oliva virgen extra, aceite de oliva virgen, aceite de oliva y aceite de orujo de oliva.

### 3.2.- Deficiencias internas y desafíos del entorno: ¿cómo afrontar el futuro?

El sector oleícola ha disfrutado de una coyuntura excelente en la adhesión a la UE<sup>13</sup> en épocas pasadas, pero ahora atraviesa uno de los momentos más difíciles de su historia, máxime cuando se enfrenta a una serie de cambios que están transformando el entorno protegido en el que funcionaba hasta ahora. El futuro del sector urge de un cambio social, como base para modificar su estructura y su funcionamiento.

Procedemos a señalar a continuación las principales deficiencias que afronta el sector en su vertiente interna y externa. A nivel interno, quizá uno de los problemas más importantes del sector productor sea su elevado grado de atomización y escaso asociacionismo. Es frecuente la dedicación parcial y la reducida dimensión de las explotaciones, que únicamente dejarían de ser inviables, si los

*10.- Empresarios agrícolas que molturan su propia aceituna.*

*11.- Empresarios que transforman aceituna de los agricultores.*

*12.- Del sistema de extracción en tres fases se obtiene aceite, orujo y alpechín y del sistema de extracción de dos fases se obtiene alpeorujo, que por un lado resuelve el problema de los vertidos contaminantes de alpechín, y por otro traslada a la orujeira las dificultades de extracción.*

*13.- Las ayudas a la producción han aumentado considerablemente desde entonces, lo que ha generado, en parte, el aumento del número de explotaciones. Según recoge Fuentes (1999: 95) la ayuda a la producción era de 0.07 euros/kg de aceite, pasando a multiplicarse por 18 en la década del período transitorio.*

pequeños agricultores optaran por la explotación en común de la tierra, aspecto en el que aún queda mucho por hacer, ya que la tendencia general de los agricultores es cooperar en la transformación del producto, pero no en el cultivo de la tierra. Así, mientras es frecuente la participación del agricultor en sociedades cooperativas de primer grado, esta tendencia se invierte en los procesos de concentración, siendo notablemente menor el número de sociedades cooperativas de segundo y ulterior grado que se constituyen. Igualmente es de destacar la escasa participación del agricultor en la vida cooperativa, mostrando interés únicamente por determinados aspectos económicos pero no en la marcha de la sociedad. También las sociedades cooperativas almazareras adolecen de una importante falta de planificación, que unido a lo anterior, dificulta y entorpece la fluida toma de decisiones y la buena marcha de la entidad.

Otra de las deficiencias generalizadas es la falta de profesionales al frente de la gestión cooperativa. Ésta es una de las preocupaciones de las Organizaciones de Agricultores y de las Administraciones Públicas, en la medida en que los buenos profesionales podrán abrir nuevas expectativas al sector y favorecer así las explotaciones de tipo asociativo. De esta forma se podría incrementar la dimensión de las propiedades y la mejora de la competitividad, así como la presencia de agricultores jóvenes con ideas renovadas y más proclives al cambio, ya que una de las debilidades del sector es la avanzada edad de su base social, bastante reacia al cambio. A este respecto, son cada vez más numerosas las sociedades que están implantando adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal y que se preocupan de mantener en su plantilla a profesionales con una buena formación.

La estructura productiva y la distribución han sido aspectos en los que la gran mayoría de las almazaras han realizado importantes inversiones en los últimos años. Se dispone así de nuevas técnicas de cultivo, recolección y molturación que favorecen la producción y que facilitan el empleo de medios de alta productividad, al tiempo que permite satisfacer los nuevos hábitos alimenticios y la protección del medio ambiente. Pero se necesitan adecuados sistemas de clasificación y almacenaje previo para evitar el atroamiento y deterioro de la calidad del aceite. Igualmente se ha realizado un importante esfuerzo por crear canales de distribución y posicionar el producto en el mercado con marcas propias al margen de los grandes grupos de distribución, surgiendo así dos de los problemas principales del sector: la falta de unidad de los pequeños, con la creación de múltiples marcas y la fuerte competencia de "los grandes".

En el ámbito externo en el que se mueve el sector oleícola, el entorno ha pasado de ser conocido y estable a sufrir importantes y graves cambios. Son especialmente significativos los acontecimientos que en el marco de la política comunitaria están provocando profundas transformaciones en la cultura oleícola española. La política comunitaria ha sido uno de los problemas más graves a los que se ha tenido que hacer frente<sup>14</sup>. La reforma de la PAC y de la OCM del aceite de oliva suponen una seria amenaza para el olivar. Los cambios introducidos se refieren básicamente al reparto de la cantidad

14.- Las subvenciones han sido consideradas como una herramienta más política que económica.

máxima garantizada por países, la eliminación de la ayuda al consumo y el sistema de ayuda a los pequeños productores, la disminución de la ayuda unitaria a la producción y la desaparición del sistema de intervención pública que se sustituye por el de contratos de almacenamiento privado<sup>15</sup>. Ante una política menos proteccionista, las exigencias derivadas de mercados más abiertos y competitivos, la confrontación con países que producen más barato, la posibilidad de mantenerse en esos mercados dependerá de la productividad y rentabilidad de las explotaciones y de la calidad del aceite. Así, la tendencia de los últimos años por parte de los agricultores ha sido la constitución de entidades asociativas para la defensa de sus intereses y la lucha constante por la calidad del producto.

La modernización del sector hoy en día es una realidad, sin embargo a causa de las innovaciones introducidas en las almazaras, éstas se tienen que enfrentar a nuevos problemas causados por la necesidad de innovación en maquinaria y la eliminación de los subproductos, haciéndose necesaria una colaboración entre organismos investigadores, fabricantes de maquinaria y almazaras. Uno de los retos actuales es encontrar sistemas de aprovechamiento que valoricen los subproductos y residuos. En este sentido, las actuaciones se centran en promover la instalación de secaderos de orujo aplicando sistemas de cogeneración, que permitirían liberar una importante cantidad de orujo y rentabilizar inversiones con la venta de energía eléctrica, sin olvidarse de la mejora de la calidad o el respeto al medio ambiente<sup>16</sup>.

La orientación del producto a las nuevas exigencias del consumidor, es una necesidad para un sector, conocedor de la imagen que debe ofrecer el aceite de oliva en el mercado. Pero la demanda del producto también parte de un conocimiento adecuado del mismo por parte del consumidor, motivo por el cual se han puesto en marcha desde hace años las distintas muestras oliveras que básicamente persiguen la difusión de las características y virtudes de los aceites de oliva y sus cualidades diferenciadores del resto de aceites. Al margen de dar a conocer las variedades de aceite de oliva, se pretende fomentar su consumo bajo la imagen de un producto básico en la dieta mediterránea y de excelentes propiedades para la salud.

Actualmente el problema más importantes del sector es la comercialización, que necesariamente requiere una diferenciación frente a la fuerte competencia. La entrada de nuevos países en la Unión Europea y mercados tan atractivos como Japón o Estados Unidos, son objetivos prioritarios para el sector. La apuesta por la comercialización ha llevado igualmente al sector a poner en marcha otras iniciativas; como la creación de importantes plataformas de comercialización, que agrupan a cooperativas productoras de segundo grado y que pretenden establecer cadenas directas del productor al

15.- Según datos del MAPA (1999: 125) la CMG se eleva desde 1.350.000 Tm. hasta las 1.777.261 Tm. y en el caso de España, la cantidad nacional garantizada se cifra en 760.027 Tm. La ayuda a la producción se concederá únicamente por la producción real de aceite de oliva, desapareciendo el régimen de pago de la ayuda a la producción "a forfait" para el oleicultor con producciones medias menores de 500 Kg. La ayuda a la producción será de 0,8 euros/ Kg. de aceite.

16.- En el campo de las energías renovables la provincia de Jaén apuesta decididamente por utilizar orujillo (residuo que se obtiene con el secado del orujo y posterior extracción del aceite) como combustible en la generación de energía eléctrica, es la denominada "biomasa". Actualmente son tres los proyectos principales en este campo: Bioeléctrica Jiennense, en Linares, Endesa Cogeneración y Renovables, en Villanueva del Arzobispo y Biojaén, en Linares.

consumidor, así como la diferenciación vía denominaciones de origen. El cultivo ecológico y las denominaciones de origen son un potente instrumento de competitividad por cuanto dotan de diferenciación al producto. En la elaboración y venta de estos aceites se pasan ciertos controles que aseguran el mantenimiento de la calidad, gozando de reconocimiento y prestigio, lo que puede ayudar a aumentar la cuota de mercado. Los programas agroambientales que apoyan el cultivo compatible con el medio ambiente son un importante instrumento ya que abren nuevos horizontes de negocio para el sector. El aceite ecológico con denominación de origen es el que se está abriendo camino en los mercados internacionales.

#### **4.- Características diferenciadoras del control en las sociedades cooperativas de proveedores. Análisis de las almazaras cooperativas**

Una vez descrita la realidad del olivar español y de las empresas, teniendo como referencia las propuestas analíticas antes mencionadas y el marco conceptual del control en las relaciones interorganizativas, intentamos profundizar en el control en las sociedades cooperativas almazareras tratando de reflejar las singularidades de estas organizaciones participativas. Nos preguntamos cómo controlan la gestión los socios y cuales son los factores que limitan la actuación de los directivos para conseguir los objetivos de la base social. Este análisis lo realizaremos a través de los distintos discursos que hemos logrado identificar en las entrevistas efectuadas a los empresarios agrícolas del sector.

El control es un concepto importante en dirección y particularmente en las relaciones de cooperación. Algunos autores lo consideran como un proceso cibernético, y otros, tratan el control como un proceso en el cual una parte afecta el comportamiento de otra. Así mismo, como apunta Dash y Teng (1998), distintos autores han usado una gran variedad de términos en la literatura del paradigma del control, como “nivel de control”, “mecanismos” o “sistemas de control”. Esa formulación diversa se debe, según ellos, a que el control se refiere tanto a un sistema organizacional, a un proceso de regulación de comportamiento y a un resultado organizacional.

La acepción de control más acorde con nuestro trabajo es la que señala Leifer y Mills, (1996: 117) “un proceso de regulación por el que los elementos de un sistema se hacen predecibles a través del establecimiento de estándares en la persecución de un objetivo o estado deseado”, entendiendo el control como influencia. Child y Faulkner (1998) nos muestran como el control en la cooperación se refiere al proceso por el cual el socio influye, en grados diferentes, en el comportamiento y resultado de otros socios y en el directivo del acuerdo, concepción que puede ser aplicada en principio en nuestro trabajo.

En una sociedad cooperativa almazarera los agricultores deciden crear una sociedad de propiedad conjunta para obtener objetivos comunes. Un agricultor que decide participar en una sociedad cooperativa inevitablemente complica su vida. La propiedad compartida entre varios socios puede traer dificultades para dirigir y escasos resultados. Un determinante crítico en la actuación cooperativa parece ser el control ejercido por los socios sobre las actividades empresariales<sup>17</sup>. El control juega un papel importante en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. El control en este tipo de organizaciones se refiere al proceso por el cual los socios influyen, en diferente grado, en el comportamiento y resultado de otros socios y de los directivos de la sociedad cooperativa.

En comparación con las sociedades capitalistas convencionales, el ejercicio del control en las sociedades cooperativas puede representar una más difícil proposición para el socio porque son empresas de participación, esto es, todos los socios participan en el establecimiento de objetivos y lo hacen de forma democrática. El poder de voto no está determinado por el capital aportado sino que se basa en el *principio de un hombre un voto*. Los socios no pueden contar con su posición de propiedad para determinar el comportamiento y el management de la cooperativa, en su lugar se requieren otras formas de influencia que estudiaremos más adelante.

Otro aspecto interesante del control, es el relativo a como asegurar que los directivos de las empresas tengan en cuenta en sus resultados a los propietarios, ya que la presencia de múltiples socios complica el introducir diferentes prioridades de actuación. Más adelante, estudiaremos las estrategias de control y las medidas y recompensas que utilizan para alinear los intereses de los socios, de tal forma que se consigan el interés colectivo además del suyo propio.

Para profundizar en las características diferenciadoras del control en las sociedades cooperativas de proveedores, seguimos el trabajo de Geringer & Heber (1989), quienes identifican tres dimensiones del control para las alianzas, lo cual se puede aplicar a cualquier relación de cooperación, considerándolas complementarias e interdependientes. El alcance del control sobre la alianza, el enfoque de este control y los mecanismos por los cuales se ejerce el control.

El primer parámetro del que depende la naturaleza del control, el alcance (*extent*), es a una fuerza vertical, mide el grado con el cual los socios pueden ejercer el control sobre el acuerdo y, variará en función de la centralización o del lugar donde se ejerza la toma de decisiones. Así se considera el control como una variable continua, o lo que es lo mismo, los socios pueden ejercer diferentes grados de control sobre la organización. Podemos preguntarnos si las decisiones son tomadas por todos los socios conjuntamente, por el manager solamente, o por un socio.

Con respecto al parámetro de alcance, lo primero que podemos advertir es que todos los socios pertenecen a la asamblea general, donde se fijan los objetivos de la organización y se exigen unos

<sup>17</sup>.- En varios estudios sobre *joint venture* se muestra la importancia del control sobre las actividades empresariales (Geringer & Hebert, 1989: 236)

resultados acordes con sus expectativas, se piden explicaciones y cuentas a los miembros encargados de la dirección. El consejo rector tiene como misión conducir a la sociedad hacia los objetivos establecidos por la asamblea y como último eslabón de la estructura de poder aparece la dirección, para llevar a la práctica las acciones decididas en la asamblea general y orientadas por el consejo rector. Por tanto, en principio, el control se ejerce por todos los socios conjuntamente y es un control jerárquico, que surge de las normas y procedimientos usados, los cuales establecen como han de comportarse los directivos en la organización, que aspectos son los que deben ser controlados y lo que los socios deben hacer. Las especificaciones en la descripción de la estructura de gobierno, tratan de disminuir el comportamiento oportunista de los socios y el oportunismo en el proceso de management. En todo caso, el control sobre la dirección de la cooperativa estará influido por la estructura de gobierno, o lo que es lo mismo, la composición del Consejo Rector nombrado por los socios.

En muchas ocasiones la pertenencia al consejo rector de la almazara cooperativa de la localidad es un signo de relevancia social, sobre todo en las localidades pequeñas, por lo que será de particular interés mantener el puesto y no comportarse de forma oportunista con respecto al resto de los socios, pues si su comportamiento se conoce públicamente dañará su reputación y no serán elegidos de nuevo, perdiendo la relevancia social que tenían en la localidad. Del mismo modo, en ocasiones no emprenden determinadas acciones por temor a equivocarse o que no sean bien aceptadas entre los socios, procurando mantener su reputación, esto ocurre, por ejemplo, en algunas empresas en las que no se atreven a aplicar las sanciones a determinados socios por la importancia e influencia que puedan tener para la sociedad, tanto desde el punto de vista económico como social.

Por tanto, al ser una empresa de carácter personalista, el control está muy relacionado con la formación, personalidad e intereses de los socios, y el control informal tiene un importante papel entre los socios y sobre el management de la sociedad. El alcance del control dependerá de la facilidad de organizarse los socios para la acción colectiva y de factores tales como la confianza mutua. Por último, podemos entender que los esfuerzos de control de algún propietario individual tienen la posibilidad de ser un bien público para los demás propietarios de la empresa. Son habituales los testimonios que nos muestran como se delegan en las asambleas los votos entre los socios por lazos de amistad o familiares.

El enfoque es otra dimensión del control, es una fuerza horizontal que define las áreas funcionales sobre las cuales un socio puede elegir ejercer el control. No es necesario controlar todos los aspectos de la relación de colaboración, sino que hay posibilidades que los socios puedan enfocar su control en actividades, decisiones o procesos que son cruciales en la cooperación para alcanzar sus propios objetivos estratégicos. Schaan (1983) analiza un grupo de alianzas y define el control como “el proceso a través del cual una empresa socia se asegura que el modo en que la alianza se dirige es acorde con sus propios intereses” y demuestra que los socios tienden a ejercer el control sobre actividades estratégicamente importantes más que sobre toda la alianza. La implicación del enfoque como dimensión del control es su efectividad para los socios de la alianza en el ejercicio de un control selectivo sobre las actividades y decisiones que los socios consideran como críticas.

Con respecto a esta dimensión, un aspecto inherente al control de estas organizaciones podemos verlo en la identificación entre el empresario agrícola (proveedor) y la del propietario de la sociedad cooperativa (socio). Los socios de una sociedad cooperativa pueden elegir ejercer el control sobre un ancho o estrecho ámbito de actividades de la sociedad cooperativa. En nuestro caso, se puede advertir que el ejercicio del control efectivo se realiza sobre una dimensión que los socios, todos ellos perciben como crítica, más que hacerlo sobre todo el funcionamiento de la sociedad. El control se dirige directamente a muy pocos aspectos de la gestión de los directivos, en particular aquellos que les afectan directamente como son: el precio al que se vende el aceite en cada campaña, el momento efectivo en el que se deben realizar esas ventas y la comparación con las empresas del sector. Todo su resultado va a depender de esas ventas y, en definitiva, es la capacidad clave de la sociedad cooperativa que le permite obtener el valor añadido para su supervivencia. Otros aspectos también relevantes son la realización de nuevas inversiones, la prestación de servicios comunes, la agilidad en la administración y el apoyo administrativo a sus explotaciones agrarias, aunque son menos importantes para ellos y el control no es tan estrecho.

De igual forma, el control enfocado a la obtención de aceite de calidad es una práctica extendida en la actividad de estas empresas en los últimos años. La calidad del aceite se obtiene a través de la utilización de un proceso de fabricación adecuado, en donde se ha hecho un gran esfuerzo de modernización como hemos apuntado más arriba, pero también tiene un papel fundamental el control de la recepción del fruto en la almazara cooperativa y la exigencia de calidad de la materia prima aportada por los socios. Existen numerosas normas en estas sociedades para conseguir de los socios un producto de calidad y, también, entre los socios se da el caso que en el momento de la entrega de la materia prima a la almazara, se controlan unos a otros para ver si su fruto es adecuado, y se establecen sanciones para los que no cumplen las condiciones.

Otro paso importante para mejorar el entendimiento del control de los socios en las actividades de la sociedad cooperativa está en la identificación de los mecanismos de control más importantes.

Los mecanismos de control son acuerdos organizacionales diseñados para determinar e influir en lo que los miembros de la organización harán. Su objetivo es ayudar a alcanzar un adecuado nivel de control. La lógica es que, a través del establecimiento de los mecanismos de control una parte asegura el comportamiento adecuado de la otra, éste es el modo por el cual es ejercido el control.

Ouchi (1979) diferencia los mecanismos de control basándose en el resultado, el desempeño y el comportamiento social. Los controles formales incluyen control de resultados y de comportamiento cuyas medidas, evaluaciones y recompensas, son la renta o el desempeño. Mientras que el control formal utiliza reglas, objetivos, procedimientos y regulaciones que especifican patrones deseables de comportamiento, el control social utiliza valores organizacionales, normas y la cultura para conseguir el comportamiento adecuado (Dash y Teng, 1998, 501).

Como señalan Dash y Teng (1998: 505) los mecanismos de control pueden ser usados efectivamente en las relaciones interorganizativas y su utilización vendrá determinada por una serie de circunstancias entre las que destacan (Child y Faulkner, 1998; Medina y Medina, 1991): a) el tipo de relación de colaboración, b) la posibilidad de medir los resultados o el comportamiento que se quiere controlar, c) la importancia que para el socio tienen determinadas actividades realizadas a través del acuerdo y d) las preferencias culturales de los participantes interesados en controlar.

En las sociedades cooperativas se constituye un tipo de relación en la que múltiples socios colaboran mediante la creación de una empresa, y pueden canalizar el control a través de la estructura de gobierno de dicha entidad. También, su diseño organizativo permite pactar determinadas condiciones o cláusulas contractuales que sirvan como mecanismos de control. Así como, la participación de los socios en la fijación de objetivos y los sistemas de información y comunicación establecidos pueden hacer más predecible el comportamiento de estos y elevar el nivel de control.

En tal sentido, describiremos estos mecanismos formales en la consecución del mejor resultado, analizaremos la estructura de gobierno, los acuerdos contractuales propios y la importancia de los procesos de información y comunicación. La última consideración que haremos de los modos de control utilizados se refiere a la cultura como medio de control, si existen mecanismos de control informales y su eficiencia dentro de la empresa.

## **5.- La estructura de gobierno y la función del directivo: mecanismos de control**

El principal mecanismo formal para que los socios ejerzan el control sobre la dirección de la almazara cooperativa es la participación en la asamblea general. Es aquí donde los socios reciben información sobre las actuaciones emprendidas por la organización y sobre los resultados obtenidos. Convirtiéndose este órgano en uno de los principales para conocer si se está cumpliendo la voluntad social. Es un hecho contrastado la falta de participación de muchos socios en las asambleas generales, con lo cual no utilizan este mecanismo en toda su dimensión. Sin embargo, la participación es mayor cuando existen decisiones importantes para los socios como determinadas inversiones o el nombramiento del equipo gestor. En este caso, mediante el consenso de todos los socios se elige a los miembros del consejo rector que será el órgano de gobierno, gestión y representación de la sociedad cooperativa.

El objetivo que aúna a todos los socios (empresarios-proveedores) es la maximización del valor del producto implicado, aunque pueden existir otros objetivos, como regulación del mercado, defensa de la renta agraria y participación en el desarrollo rural, lo que les diferencia de otros tipos de socie-

dades de capitales. El grado de congruencia de objetivos entre los socios y la poca complejidad de los problemas hace sencillo el control de la gestión. No obstante, no hay que olvidar la presencia de objetivos individuales de los socios como empresarios agrícolas, que pueden ser fuente de conflicto en la propia organización.

Al analizar la base social de estas sociedades cooperativas es fácil comprobar que coexisten socios que poseen explotaciones de distintos tamaños, lo que supone un problema para el normal funcionamiento de la empresa. Los socios de mayor dimensión son los que aportan más dinero para financiar las nuevas inversiones y la empresa, sin embargo, tienen el mismo poder y las mismas posibilidades de control que cualquier socio más pequeño e incluso socios que tienen muy poca aportación de materia prima a la cooperativa. La divergencia de intereses también se manifiesta en la dependencia de las rentas agrarias de sus explotaciones. Mientras que para unos la renta agraria es su única fuente de ingresos para otros es complementaria de otras rentas obtenidas en otros trabajos. También la formación de los socios es diferente, a pesar de que la formación en materia de cultivo del olivar y obtención de aceite es elevada en estos agricultores, la formación empresarial y la idea de negocio es distinta. Por este motivo, podemos advertir que la elección del consejo rector es un punto clave en el funcionamiento de estas empresas, porque en él se sustenta la base de la cohesión entre los socios.

Los miembros del consejo rector son elegidos mediante un proceso electoral, aproximadamente cada cuatro años, según los datos del estudio realizado, de entre el total de socios, pero no son elegidos por sus habilidades profesionales principalmente, sino que inciden otras características relevantes como: la importancia y el prestigio del individuo en la localidad; el tamaño de la explotación, se intenta que existan socios con diferentes dimensiones de su explotación aunque a veces los socios muy pequeños no tienen una gran presencia; la capacidad de iniciativa que demuestran en las asambleas generales; y la pertenencia a una familia de relevancia en la localidad. Las labores de gestión son llevadas a cabo por personas que tienen intereses en la empresa, con capacidad para desarrollar este trabajo y que son líderes dentro de su entorno económico (personas de reconocido prestigio, profesionales libres, políticos que son socios de la sociedad cooperativa). En definitiva, personas de confianza de los socios, en quienes se delega, que están impregnadas de la propia cultura cooperativa y con preocupación por el entorno que les rodea. Estas personas están motivadas, al ser socios, a asumir la responsabilidad de dirigir la sociedad cooperativa, apoyándose en personal administrativo para labores burocráticas.

No obstante, la figura más importante del consejo rector es el presidente, por lo que los socios a la hora de elegir al presidente, buscan a una persona, que en primer lugar sea similar al conjunto de socios, es decir, que se dedique a la agricultura a título principal y, en segundo lugar, que represente a la mayoría de los intereses del colectivo, ya sea porque tenga una gran explotación, porque tenga una relevancia social en la localidad, es decir, sea conocido de todos, porque sea una persona con iniciativa, porque tenga una cultura general amplia como resultado de su experiencia laboral anterior, etc. De esa forma, se da con frecuencia la permanencia de los presidentes y de parte de los consejos rectores durante muchas legislaturas porque son personas de consenso entre todos los socios,

y sólo cuando se producen conflictos graves o no quieren continuar en el cargo se producen cambios. En algunos casos, el presidente actual ha permanecido desde que se fundó la sociedad cooperativa.

Como hemos subrayado más arriba, los socios a través de la asamblea general son los encargados de la toma de decisiones que afecten a la almazara cooperativa. Pero al ser imposible la toma de todas las decisiones en asamblea general por el gran número de socios que forman parte de ella, se delega en el consejo rector esta tarea. Los miembros del consejo rector tienen un cargo representativo y no están remunerados. Por lo que no tienen por qué dedicar la mayor parte de su tiempo a velar por el buen fin de la empresa, pues han de buscarse su fuente de renta personal para el mantenimiento de su unidad familiar. Además, en relación con algunas de las decisiones que se han de adoptar, no tienen los conocimientos específicos necesarios para el éxito de éstas. Por lo que necesitan una persona que de un modo permanente coordine las actividades de la organización. Esta persona es el directivo, el cual ha de disfrutar de unos conocimientos específicos para lograr la consecución de unos buenos resultados en la almazara cooperativa.

En este sentido, un aspecto esencial para el desarrollo de la almazara cooperativa y el mantenimiento de su competitividad es la profesionalización de su gestión. La aparición del directivo profesional al frente de la gestión de la sociedad cooperativa, se debe a la necesidad creciente de conocimientos especializados y complejos en el funcionamiento de la empresa, en especial, a la hora de tomar determinadas decisiones eficientes en unos mercados y actividades cada vez más complejas. Dicho individuo es necesario para llevar la gestión de la organización con éxito.

Según los estudios realizados en las almazaras cooperativas de primer grado (García, 2002), consultados los distintos implicados en la gestión, el directivo ha de disfrutar de un conjunto de conocimientos específicos relacionados tanto con la función que va a desempeñar como con las bases de la cultura organizativa en la que va a implicarse. Además, dicho individuo puede proceder tanto del mercado interno de la empresa, como del externo a la misma. En el mercado interno nos encontramos con una serie de ventajas en la selección del directivo, al conocer la persona las características internas de la organización, el por qué se ha formado ésta y las necesidades que viene a satisfacer. Además, tiene asumida la cultura cooperativa base de la organización y clave para entender el comportamiento de la mayoría de los socios. Pero no hay que perder de vista que también existen inconvenientes como la posibilidad de que no tenga experiencia en otro tipo de empresas o no disfrute de un conjunto de conocimientos acorde con las necesidades de su posición.

Si este individuo procede del mercado externo a la organización, se encuentran una serie de ventajas como son: la preparación profesional del mismo, la visión general de la organización y, la posible experiencia al frente de otras empresas. Sin embargo, esta opción tiene como inconvenientes la falta de conocimientos específicos de las características de la empresa al frente de la cual se va a encontrar, y el no tener asumidos los principios de la cultura cooperativa que facilitan el entendimiento de muchas de las actuaciones emprendidas por todos los miembros que forman la organización.

Independientemente del mercado en el que se seleccione a la dirección de la empresa, se han de tener en cuenta las características buscadas en este individuo para que sea posible el buen funcionamiento de la organización, debido a las características culturales tan peculiares que tienen las empresas cooperativas y sus miembros. De este modo, se ha de buscar a una persona que sea capaz de desempeñar un liderazgo acorde con los principios cooperativos base de la cultura de estas organizaciones. Al tiempo que pueda llevar a cabo su labor sin que aparezcan problemas como consecuencia de las diferentes perspectivas bajo las cuales entiende la organización el nuevo directivo y los socios que forman parte de la empresa.

De las entrevistas realizadas con las personas implicadas en las almazaras cooperativas de primer grado, se deduce que los miembros de la almazara cooperativa consideran como perfil adecuado para el individuo que ocupe la dirección de la empresa el siguiente: un amplio bagaje cultural, en especial conocimientos sobre el cultivo del olivar y la fabricación de aceite de oliva; conocimientos específicos en dirección de empresas, en temas como recursos humanos, fiscalidad, conocimientos comerciales para la solución de problemas y aprovechamiento del entorno; conocimiento en profundidad de la zona geográfica en la que va a desarrollar su actividad; gran capacidad de escucha hacia los socios, preocupándose de forma prioritaria por sus intereses; lealtad hacia la organización; independencia política acompañada de integridad personal; gran capacidad imaginativa para acometer mejoras, pero con capacidad de actuación limitada y una gran capacidad de aprendizaje para mejorar su actuación en el día a día de la almazara cooperativa. Por tanto, el perfil del directivo profesional idóneo, se forma con la experiencia en la sociedad cooperativa, pero partiendo de un nivel de estudios básico, que podría asimilarse a una titulación de grado medio en el ámbito de las ciencias sociales y jurídicas o de la ingeniería agrícola, acompañada de estudios específicos sobre el sector almazarero.

De todo lo anterior, se puede inferir que las capacidades profesionales del directivo no son tan importantes como sus cualidades personales para con los miembros de la empresa, las cuales se sustentan en un sistema de valores éticos coherente con la filosofía cooperativa, en la que va a desempeñar su trabajo. El directivo se ha de preocupar de fomentar la existencia de un sentimiento de equipo entre los miembros de la organización, para que con la colaboración de todos se logren los objetivos planteados desde la asamblea general.

Por otra parte, en el estudio realizado hemos podido comprobar que en las almazaras cooperativas existen dos métodos de selección para elegir al directivo profesional: dejar la evaluación en manos de una empresa externa, que al final presentará tres o cuatro candidatos para ser entrevistados por los miembros de la almazara cooperativa; o contratar al directivo sobre la base de las referencias personales que de él se tengan, ya sea por lazos de amistad con algún miembro del consejo rector, o porque lleve en la organización un cierto periodo de tiempo prestando sus servicios y sea conocido por todos. En el primer caso, se realiza una selección en función de los conocimientos específicos de la persona, mientras que en el segundo, en función del grado de conocimiento y confianza que se tenga sobre la misma.

El nombramiento de un directivo, requiere por parte de los socios la delegación de responsabilidad en dicha persona. A él corresponde la labor de fijar los planes de actuación para conseguir los objetivos previamente definidos por los socios. De este modo, tiene lugar la aparición de la disociación entre propiedad y gestión en la organización.

Teniendo en cuenta la perspectiva de agencia, la delegación de los socios en el consejo rector y de estos hacia el directivo, al suponer la separación de la propiedad y el control en la empresa, genera unos costes de agencia como son el coste de controlar a los directivos y el coste de dirección oportunista. El socio debe informarse sobre las características de las operaciones de la empresa, debe comunicarse con los directivos de la misma para intercambiar información, e intentar conducir las decisiones hacia el propio beneficio. El ejercicio de control sobre los directivos es importante para los socios de las almazaras cooperativas, ya que aquellos pueden comportarse negligentemente, utilizando los derechos delegados en beneficio propio y perjudicar los intereses de los socios. El control del directivo supone un coste elevado que está limitado por el propio funcionamiento de la sociedad cooperativa y por la actividad agrícola en particular<sup>18</sup>. Además, la dificultad del socio de valorar bien a los candidatos a ocupar el puesto, hace difícil para ellos ver si los resultados de la empresa se deben a la actuación del directivo o a las adversidades del entorno (reglamentación restrictiva, competencia desleal, políticas contrarias a los intereses de los agricultores).

Las circunstancias anteriores hacen que el consejo rector con frecuencia se resista a delegar en el directivo la gestión. En las sociedades cooperativas más grandes, en las que éste órgano tiene mayor autonomía, a través del presidente, se tiene contacto casi diario con el directivo, ejerciendo un control directo sobre él. En todo caso, teniendo en cuenta las características de la delegación de poder que se realiza en el directivo, su procedencia, su control y el grado de acuerdo existente entre los socios, se puede observar que existen dos tipos de directivos en estas empresas, unos que son meros coordinadores de recursos en la organización, y otros que tienen capacidad para administrar y asignar estos entre las diferentes partes de las que se compone la sociedad cooperativa. En aquellos directivos en los que no se delega el poder por parte del consejo rector, es debido al temor que tienen los miembros de la empresa a perder el control sobre la misma. Sin embargo, el directivo con poder real para actuar en la almazara cooperativa ha conseguido que el consejo rector deposite la confianza en su persona.

En este sentido, vemos como la teoría del *stewardship* (Donalson & Davis, 1989, 1991) nos sirve mejor para explicar el comportamiento descrito. Esta teoría fue diseñada por los investigadores para examinar las situaciones en las que los ejecutivos como servidores están motivados para actuar en el mejor interés de los principales. El modelo de hombre está basado en un directivo cuya conducta está dispuesta de tal forma que el comportamiento colectivo y proorganizacional tiene una utilidad más

18.- Podemos considerar que la relación mas 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 empresa, la posibilidad de transporte, el trabajo al que se dedique y, en definitiva, el coste que le suponga al socio estar en contacto con la sociedad.

alta que el comportamiento individualista y egoísta (Davis; Schoorman; Donalson, 1997). Un servidor sustituirá o cambiará comportamientos egoístas por comportamientos cooperadores. De este modo, aún cuando los intereses del servidor y del principal no estén alineados, el servidor supone más valor en la cooperación. Las asunciones de la teoría del *stewardship* difieren en algunas dimensiones respecto a la teoría de agencia. Diferencias que son reflejadas en las premisas acerca de la motivación, identificación y uso de poder, entre otros, en el contexto de las relaciones jerárquicas a las que se dirigen estas teorías. Así pensamos que la relación servidor-principal es la que más se ajusta a las relaciones entre socios y directivo.

El directivo y el presidente en quien en mayor medida delegan los socios, están motivados por recompensas intrínsecas, que van más allá del sistema de recompensas formal y que se relacionan con la importancia de la visión participativa organizacional. Estas personas se definen a sí mismas en términos de pertenencia a su organización particular, es decir, se identifican con la empresa, están comprometidos y trabajan para los objetivos de la organización, resolviendo sus problemas y promoviendo su éxito. El poder personal es la base de influencia en las relaciones principal-directivo, además, al ser miembros nombrados por los socios, tanto el consejo rector como el directivo, son personas que tienen una gran influencia en ellos. Aunque en algunas ocasiones, cuando algunos socios tienen una orientación individualista, con una actitud de agencia, entonces se sienten desmotivados a seguir actuando en beneficio de la colectividad.

No obstante, podemos afirmar que si la base social de la organización es homogénea, los mecanismos de control serán más fuertes y estarán más claros para el directivo. Por el contrario, si la base social es heterogénea, cada uno de los diferentes grupos de socios buscará un resultado específico. En este caso, el tipo de control puede llegar a ser muy diferente propiciando, por una parte, la falta de entendimiento entre los socios que no llegarán a un acuerdo respecto al control de la dirección y, por otra parte, el incremento de la libertad del directivo, que al no tener establecidos los límites en su actuación de un modo claro, podrá actuar de una manera arbitraria en muchas ocasiones.

Otros mecanismos formales de control que utilizan los miembros de la almazara cooperativa se encuentran reflejados en los acuerdos contractuales que son adoptados en asamblea general y que son de obligado cumplimiento para todos los socios. Estos acuerdos giran en torno a las actividades clave que son estratégicamente importantes para los socios. Algunos de estos acuerdos contractuales son incluidos en los estatutos de la sociedad cooperativa. Este es el caso de la obligación de asistir a las asambleas generales, y la obligación de aportar toda la producción a la almazara cooperativa. Aun cuando no es mayoritaria la asistencia a las asambleas, normalmente no existe ningún problema a la hora de aceptar acuerdos por los socios que no hayan asistido, éstos se preocupan de enterarse a través de otros socios o preguntando en la oficina de la almazara, pues saben que son de obligado cumplimiento. No obstante, algunos socios con necesidades financieras apremiantes o con dimensión pequeña a menudo no aportan toda la producción, e intentan sacar el máximo provecho a corto plazo llevando la aceituna a varias almazaras. Por otra parte, nos encontramos con otros acuerdos contractuales adoptados en asamblea general y de obligado cumplimiento como son normas sobre las

características en las que se debe aportar la producción de los socios (ejemplo: evitar las piedras y la suciedad al traer la aceituna para depositarla en la fábrica), y la clasificación por parte del socio de la materia prima que aportan en función de la calidad. En este caso, existe un control mutuo entre los socios, intentando evitar comportamientos oportunistas que perjudiquen los resultados de la organización en su conjunto.

Otra peculiaridad en el funcionamiento respecto a otras entidades, es el reparto de excedentes en proporción a la actividad que aporta el socio, impulsando la motivación de éste por el incremento de la productividad. La calidad aportada por el socio, se controla a través de los análisis sobre el rendimiento de la aceituna que se hace al llegar el producto a las instalaciones de la almazara y que traerán como consecuencia una mayor o menor remuneración del socio, e incluso sanciones por presentarla en malas condiciones.

Por último, hay que destacar como mecanismo de control formal los sistemas de información y comunicación, que permiten conocer si la actuación a corto plazo de la organización sigue las líneas definidas por los socios. La información exigida por ellos gira sobre todo en torno a aspectos clave como el precio pagado por la aceituna según calidades, las ventas de aceite realizadas por la cooperativa y la liquidación a los socios. Los precios de compra de materias primas se comparan con las almazaras próximas, cuando es buena la liquidación, los socios se relajan en el control ejercido sobre la organización, mientras si es baja la liquidación, se introducen mecanismos adicionales para defender sus rentas e interés, e incluso adoptando comportamientos oportunistas, como llevar parte de su producción a otras almazaras con gran perjuicio para los otros socios y para la buena marcha de la empresa.

## **6.- El control social y los mecanismos informales en las almazaras cooperativas**

Definidos los mecanismos de control formales en las sociedades cooperativas, podemos advertir que cada socio busca el encaje de las actividades compartidas con su propia estrategia y patrón de comportamiento. No obstante, el control en estas sociedades no sólo regula lo que la sociedad cooperativa puede hacer sino que también controla al socio, la finalidad del control es asegurar que el socio no se comporte de un modo oportunista.

En este sentido, hay que tener en cuenta el control social como medio alternativo o suplementario al control burocrático y los mecanismos de control formales en estas sociedades. En las sociedades cooperativas el conocimiento social, entendido como la habilidad para entender y predecir los patrones generales de comportamiento reduce la necesidad de confiar sobre la posición de propietario como medio de control.

El elemento central del control social es la cultura organizacional. Una “cultura fuerte” puede decirse que existe cuando hay un conjunto de normas y valores ampliamente compartidos y mantenidos a través de la organización (O’Reilly, 1989). En las organizaciones analizadas podemos observar que la cultura tiene características distintivas que emanan de los principios cooperativos y que se han ido formando a partir de la personalidad de sus fundadores, de las experiencias compartidas y de la influencia del entorno. Se advierten prácticas muy similares en estas organizaciones derivadas de los valores, de la historia e incluso de la tradición de este tipo de industria.

Según la cultura de estas organizaciones a través de los testimonios de los socios, advertimos que gran parte de las almazaras cooperativas aparecieron como mecanismo de defensa ante los abusos especulativos en la compra de la aceituna, por parte de almazaras propiedad de empresarios individuales. Esto les llevó a constituir empresas conjuntas para molturar su aceituna, en las que primasen los intereses de los socios por encima de la aportación de capital. Esta visión del negocio perdura hasta nuestros días e impregna la cultura de estas organizaciones.

Otra de las características de la cultura corporativa, consecuencia de lo anterior, es la participación del socio en los tres tipos de flujos empresariales: producción-distribución, financiero e informativo-decisional. La participación en los diferentes flujos empresariales, les hace compartir y asumir una serie de valores libremente aceptados como son: un sentimiento de propiedad de la empresa, una retribución en función de lo aportado, y la identificación con una cultura vinculada a un oficio y una localidad. La cultura cooperativa, se caracteriza por su preocupación en relación con la zona en que se encuentra enclavada la organización, considerando clave para el futuro de la organización, el desarrollo de la comunidad de la que recibe recursos y a la cual aporta riqueza.

Esta cultura organizacional, compartida por gran parte de las almazaras cooperativas, produce un sentido de control porque facilita el alcance de un alto nivel de predictibilidad en el comportamiento de los socios. Estos empresarios agrícolas concentrados generalmente en un municipio, obtienen ventajas de su proximidad. El territorio es el ámbito en el que se concentran sus externalidades positivas y los conceptos de cohesión social y confianza. Los agricultores próximos unos de otros y con unos conocimientos comunes adquiridos por la experiencia de este cultivo a través de generaciones, tienen muchos intereses comunes. Por ello, la organización de los socios para la acción colectiva es más fácil, al compartir información y conocimiento. Esto hace que la participación en el gobierno de la empresa sea más sencilla y tengan menos necesidad de mecanismos de control formal y que utilicen mecanismos informales para ejercer el control.

Así, se detecta en las opiniones de los socios, que la información de carácter formal que se genera en las asambleas generales, se ve enriquecida por una información de carácter informal que les ayuda a conocer los aspectos más significativos del desarrollo de la empresa. Muchos agricultores conocen personalmente a uno o más directivos y se informan del quehacer de la sociedad cooperativa. Por otra parte, la dirección de la cooperativa es altamente responsable de los intereses de sus miembros y en las propuestas o en la toma de decisión se tienen en cuenta los intereses de todos los socios.

Aunque en muchas ocasiones no participen activamente desde el punto de vista formal en sus órganos de gobierno. El directivo, a través del conocimiento social, predice como el socio se comportará bajo diferentes estímulos, relacionan su comportamiento con cómo ellos interpretan el estado del negocio y, detectan qué desean los socios para el futuro y cómo ellos intentan lograr el estado deseable.

Los socios así lo perciben y se muestran satisfechos del control que ejercen sobre la empresa de su propiedad y sobre el comportamiento de los demás socios. La cultura compartida por muchos de los socios permite, finalmente, que la gente determine su propio comportamiento de acuerdo con esos valores.

No obstante, esto no quiere decir que todos los socios compartan los mismos valores. El tamaño de las explotaciones, la información y la formación hacen variar la aceptación de estas normas y valores compartidos y la autorregulación de su comportamiento. Tampoco se hace evidente que todos los directivos tengan el mismo nivel de aceptación de la cultura organizacional, la conocen pero no la comparten. Y por último, no siempre estas normas culturales permiten obtener buenos resultados a la empresa. A menudo, esta cultura les lleva a tener una visión a corto plazo, una propensión a subestimar la profesionalización de la gestión y a rechazar la idea de establecer relaciones con otras organizaciones, para conseguir ventajas en la comercialización de su producto o la necesidad de un cambio organizacional.

## 7.- Discusión y conclusiones

Con base en los propósitos iniciales y básicamente orientados por la idea de analizar el ejercicio del control en la actividad cooperativa almazarera y, especialmente, el control sobre la labor de la dirección, procedemos a recoger en estas líneas las principales conclusiones obtenidas en nuestro estudio.

Se ha pretendido profundizar en las pautas de gobierno corporativo de las sociedades cooperativas utilizando un caso de estudio interesante, las almazaras cooperativas andaluzas, formula societaria que prolifera en el sector agrícola, en donde se constata un comportamiento organizacional diferenciado (el socio es a su vez proveedor de la empresa, gestión democrática, etc.) en contraste con las entidades típicamente capitalistas. La distinta base social sobre la que se asienta el poder conlleva la afloración de unas relaciones diferentes que se manifiestan entre otras en la actividad de control. El análisis de estas empresas nos ha permitido comprobar como el problema de supervisión costosa que nos indica la teoría de la agencia puede ser resuelto de alguna forma.

Las diferentes teorías comentadas, en las que hemos basado el trabajo, nos permiten pasar de una visión parcial a una concepción general del control de la actividad directiva en las relaciones organizativas. Esto nos ayuda a enfocar esta función en las sociedades cooperativas almazareras desde distintos frentes. Así, partiendo de una delimitación conceptual del control, distinguimos como dimensiones para el estudio de control, el enfoque, el alcance y los mecanismos que ayudan a alcanzar un adecuado control, al tiempo que señalamos que el ejercicio de un control formal se asienta sobre la base de la estructura organizativa y la participación de los socios en la fijación de los objetivos y, que el control informal lo hace sobre la cultura organizacional.

Hemos analizado los distintos mecanismos de control formal procedentes de las normas y procedimientos establecidos y los acuerdos contractuales, llegando a la conclusión que ante una base social homogénea, los mecanismos de control son más fuertes y el directivo está más orientado en su labor, mientras que con una base social heterogénea, la presencia de intereses diferentes dificulta la labor de control. En función de los distintos tipos de delegación de poder en estas empresas, se ha podido comprobar que existen dos papeles del directivo, el primero de ellos como mero coordinador de recursos y, un segundo papel como la persona con capacidad para administrar y asignar los recursos entre las diferentes partes de la cooperativa, dependiendo de la confianza e identificación del socio con la persona que desempeña el puesto.

La importancia del control social queda justificada a través de la cultura tan particular de esta fórmula asociativa y de los principios cooperativos, en la medida en que el compartir una determinada cultura e ideología, nos permite predecir con facilidad el comportamiento de los socios y, por tanto, su control.

No cabe duda que en las sociedades cooperativas objeto de estudio se constatan algunos factores clave que contribuyen a realizar un control efectivo, tratando de compensar el oportunismo y la racionalidad limitada que predice la teoría de los costes de transacción. Así, los casos analizados ilustran los siguientes factores que ayudan a aunar los objetivos entre las partes y hacen que el socio tenga una actitud favorable y proactiva frente al control:

- La producción de un solo producto y la concentración geográfica, permiten la especialización de conocimientos sobre el producto, el sector, las estrategias adecuadas, la competencia, etc. Haciendo más sencilla la alineación de objetivos entre principal y agente.

- Los socios de estas cooperativas pertenecen a ella por generaciones lo que lleva a tener a tener una gran información y facilidad de comunicación formal e informal con las personas implicadas en la gestión.

- Los conocimientos comunes adquiridos con la experiencia del cultivo en la región desde siglos, producen una gran sintonía de objetivos entre los miembros de la cooperativa.

Así mismo, en los casos analizados al indagar en la pautas de dirección, se confirma la actuación de los directivos más en consonancia con la figura de servidor que con la de agente. Se pone de relieve que la dirección actúa buscando no solo intereses económicos e individuales, sino que tienen una dimensión social buscando el beneficio de la colectividad, en este sentido se pone de manifiesto que:

- Los miembros del consejo rector suelen representar la mayoría de los tipos de socios que hay en la sociedad. La función de control tanto formal como informal, se simplifica cuando los estereotipos sociales coinciden.

- Generalmente, se busca el consenso para elegir a gestores que consigan aunar los intereses de los socios.

- La confianza suele ser en la mayoría de los casos una alternativa a los mecanismos de control, es un elemento flexibilizador de las relaciones de cooperación y permite avanzar en la comprensión y gestión de la sociedad cooperativa. Existen en estas empresas habitualmente relaciones de confianza con el equipo de gobierno basadas en las cualidades personales. También aparece un cierto grado de confianza elevado en la cooperación.

Del mismo modo y siguiendo la teoría de la empresa basada en los recursos, en los casos estudiados se contempla como el ejercicio del control efectivo se realiza sobre una dimensión que los socios, todos ellos perciben como crítica. El control se dirige directamente a muy pocos aspectos de la gestión de los directivos, en particular a aquellos que les afectan directamente como proveedores como son: el precio al que se vende el aceite de cada campaña, el momento efectivo en el que se debe realizar la venta y la comparación con las empresas del sector. Todo su resultado como agricultores va a depender de esas ventas lo que en definitiva consideran como capacidad clave que les permite obtener el valor añadido para su supervivencia. De igual forma, en los últimos años, cuando el mercado ha primado la calidad, el control efectivo sobre los directivos y los socios se ha dirigido a la obtención de un producto de calidad, para poder obtener mayor valor de sus ventas.

No obstante, en este trabajo también se han detectado algunos factores que dificultan en algunas ocasiones un adecuado control organizativo y consecuentemente aumentan la posición del manager y desvirtúan la naturaleza de la sociedad cooperativa. Los factores encontrados son los siguientes:

- La falta de participación de los socios en las asambleas generales, hemos detectado que es un elemento que atenúa el control de los socios sobre la gestión. Las causas que provocan la ausencia son muy heterogéneas, la despreocupación de los socios con mayor dimensión y más pequeños, las razones de trabajo, la distancia física, o la pertenencia a la almazara cooperativa de dos o más miembros de la misma familia, por lo que solo asiste uno de ellos.

- En algunas sociedades hemos detectado socios con objetivos diferentes. Siguiendo la clasificación de los socios de las almazaras cooperativas efectuado por Hernández (2001) se han encon-

trado en una misma empresa, socios propietarios-inversores quienes tienen como objetivo obtener la máxima renta a corto plazo; propietarios-agricultores quienes su principal objetivo es mejorar sus explotaciones agrícolas y obtener un precio alto en su producto para poder continuar con su explotación; y por otra parte, socios que podríamos denominar como propietarios-gestores y propietarios-empresarios quienes tienen como objetivo la supervivencia de su empresa y de la sociedad cooperativa, así como el crecimiento del negocio. Este hecho provoca una baja consecución de los objetivos de la almazara cooperativa.

- También se advierte un afán continuista por parte de algunos presidentes para no ser destituidos, y la importancia relativa en algunas localidades de los procesos políticos del entorno o de otros procesos no económicos, que desvirtúan el objetivo empresarial de la sociedad cooperativa.

- Es importante la división de las explotaciones propiedad de los socios que se está produciendo de una generación a otra, lo que implica extensiones ínfimas de muchos socios, que les hace desligarse de las sociedades cooperativas que forman y consecuentemente despreocuparse de la marcha de la sociedad cooperativa y de su control.

- En algunos casos, existe falta de formación económico-empresarial de algunos miembros de los consejos rectores y de algunos socios, lo que impide poder adaptarse a las condiciones del entorno y promover una actividad más intervenida por los organismos públicos y dependientes de ellos.

En definitiva, para el buen gobierno de este tipo de sociedades se hace necesario el intentar suplir estos defectos y apoyar en alguna medida los factores positivos que permiten el desarrollar un control corporativo efectivo. Sin duda la proliferación de sociedades cooperativas en el sector nos hace concluir que existen ventajas intrínsecas y la posibilidad de mayor participación del agricultor en su propio destino. Estas conclusiones consideramos que pueden ser aplicadas a la mayoría de las sociedades cooperativas que se encuentran en el sector agrícola, porque la mayoría de ellas tienen características muy similares a las analizadas en nuestro estudio.

## 7.- Bibliografía

- ALCHIAN, A; DEMSETZ, H. Information Costs and Economics Organization, *American Economic Review*, 1972, nº 62, pp 777-795.
- ANUARIO ESTADISTICO DE ANDALUCIA. Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2001.
- ARROW, K. *Limits of Organization*, New York: Norton, 1974.
- BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets, *Journal of Law and Economics*, 1982, nº 25, pp. 27-48.
- BEL, P. *Las cooperativas agrarias en España*, Valencia: Ciriéc-España, 1997.
- BOLETIN MENSUAL DE ESTADISTICAS AGRARIAS Y PESQUERAS. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Diciembre, 2000.
- CENSO AGRARIO, 1989.
- CHEUNG, S. The contractual Nature of the Firm, *Journal of Law and Economics*, 1983, nº 26, pp. 1-21.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of Co-operation Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, 1998.
- COASE, R. H. The nature of the firm, *Economica*, noviembre 1937.
- DASH, T.K.; TENG, B. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, nº 3, pp. 491-512.
- DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, J. D.; DONALSON, L. Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, nº 1, pp. 20-47.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational fields, *American Sociological Review*, 1983, nº 48, pp. 147-160.
- DONALSON, L.; DAVIS, J. H. Ceo governance and shareholder returns: Agency theory or stewardship theory. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Washington, DC, 1989.
- DONALSON L.; DAVIS, J. H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, *Australian Journal of Management*, 1991, nº 16, pp. 49-64.
- EISENHARDT, L. Organizational control: Organizational and Economic Approaches, *Management Science*, 1985, nº 31, pp. 134-149.

- FUENTES, F. J. *Presente y futuro de las empresas agrarias andaluzas de cereal y olivar: un análisis empírico*, Publicaciones de la Universidad de Córdoba y Obra Socio-Cultural Cajasur, Córdoba, 1999.
- GARCIA, E. *Almazaras cooperativas: la necesidad de una dirección adecuada*. Universidad de Jaén y Obra Socio Cultural Cajasur, Jaén, 2002.
- GARCIA-GUTIÉRREZ, C. La formación de profesionales de la dirección de sociedades cooperativas: una fuente de sinergia para la intercooperación empresarial. En *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 Ministerio do Planeamiento e Administracao do Territorio, 31 de Mayo y 1 de Junio de 1993.
- GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Control and performance international Joint venture, *Journal of international business studies*, 1989, summer, pp. 235-254.
- GREELE, R. J. La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral, quién contesta a las preguntas de quién y por qué, *Historia y Fuente Oral*, 1990, nº 5, pp. 106-127.
- HERNANDEZ, M. J. *Base social de las sociedades cooperativas almazareras. Análisis cualitativo*, Caja Rural de Jaén, 2001.
- HERNANDEZ, M. J.; GARCIA, E. Análisis de los costes de propiedad en las sociedades cooperativas almazareras, *Dirección y Organización*, 2001, nº 26, pp. 83-96.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost an ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 1976, nº 3, pp. 305-360.
- KENNEY, J. M.; KLEIN, B. The Economics of Book Booking, *Journal of Law and Economics*, 1983, nº 26, pp. 497-540.
- LEIFER, R.; MILLS, P. L. An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations, *Journal of Management*, 22, 1996, p. 113-137.
- MAHONEY, J.; PADIAN, R. The resource-based view within the conversation of strategic Management, *Strategic Management Journal*, 1992, nº 13, pp. 363-380.
- MEDINA, D. R.; MEDINA, R. D. El control como un aspecto clave en la dirección de las relaciones de colaboración, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2001, nº 1, pp. 343-350.
- O' REILLY, C. Corporations, Culture and commitment: Motivation and social control in organizations, *California Management Review*, 1989, nº 31, pp. 9-25.
- OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management science*, 1979, nº 25, pp. 833-848.

- PFEFFER, J. *Organizaciones y Teoría de la Organización*. El ateneo Editorial, 1987.
- REGLAMENTO (CEE) 2366/1998 DE LA COMISION, de 30 de octubre, por el que se establecen disposiciones de aplicación del régimen de ayuda a la producción de aceite de oliva para las campañas de comercialización 1998/99 a 2000/01.
- SCHAAN, J. L. *Partner control and joint venture success: the case of Mexico*. Unpublished doctoral dissertation. University of Western Ontario, 1983.
- STAKE, R. E. Case studies. En DENZING, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994, pp. 236-247.
- VARGAS, A. *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*, Servicio de Publicaciones, Universidad de Huelva, 1995.
- VARGAS, A.; LEJARRIAGA, G. *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI*, Escuela de Estudios Cooperativos, Universidad Complutense de Madrid, 2002.
- VARGAS, A.; GARCIA, E. La medición del desempeño en las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores gerentes de las provincias de Huelva y Jaén, *Ciriec-España*, 2003, nº 46, pp. 85-116.
- WILLIAMSON, O. *Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust implications*, New York: Free-Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press, 1985.
- YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park: Sage Publications, 1989.
- YIN, R. K. The abridged version of case study research. En BICKMAN, L.; ROG, D. J. (Eds.) *Handbook of applied social research methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1998, pp. 229-259.
- ZUCKER, L.G. The role of institutionalisation in cultural persistence, *American Sociological Review*, 1977, nº 42, pp. 726-743.