

# ***LA CULTURA COMO MECANISMO DE GOBIERNO Y CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS***

**POR**

M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz

Carmen Ruiz Jiménez

Elia García Martí\*

## **RESUMEN**

El presente trabajo identifica la cultura como una de las piezas básicas del comportamiento organizativo en una cooperativa pues integra el conjunto de normas sociales, valores, principios y conductas comunes a los individuos que conforman la organización. El objetivo que perseguimos es estudiar el papel de la cultura en la sociedad cooperativa, como proyecto de personas que aspiran a crear riqueza social sobre una base democrática. Nos planteamos como cuestiones clave si realmente podemos referirnos a una cultura cooperativa como elemento diferenciador de este tipo de organizaciones, si realmente existen rasgos culturales propios y distintos a otras formas empresariales, así como conocer qué función desempeña esta cultura en el ámbito del gobierno de las organizaciones cooperativas.

**Palabras clave:** Teoría institucional y neoinstitucional, almazaras cooperativas, órganos de decisión, estructura organizativa

**Códigos Econlit:** M140, M100, Q130

---

\* Universidad de Jaén. Direcciones de correo electrónico: [mjhernan@ujaen.es](mailto:mjhernan@ujaen.es), [cruiz@ujaen.es](mailto:cruiz@ujaen.es), [egarcia@ujaen.es](mailto:egarcia@ujaen.es).

## **THE CULTURE LIKE MECHANISM OF GOVERNMENT AND CONTROL IN THE COOPERATIVE ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

In this paper we try to define the culture as a Basic piece in the organizational behavior in a cooperative. This culture includes a group of social norms, values, principles and common behaviors of people which define the organization. The objective of this paper is to study the role of the culture in the cooperative, as a people project who try to create social wealth in a democratic group of people. We try to explain questions such as the culture as a different element of these organizations, the existence of different and specific cultural characteristic and the function of this culture in the cooperative government.

**Key words:** Institutional theory, neo-institutional theory, olive oil cooperative, organizational structure, board.

## **LA CULTURE COMME MÉCANISME DE GOUVERNEMENT ET LE CONTRÔLE DANS LES ORGANISATIONS COOPÉRATIVES**

### **RESUMÉ**

Le travail présent identifie la culture comme l'une des pièces basiques du comportement organisant dans une coopérative puisque compose l'ensemble de normes sociales, des valeurs, principes et une conduite commune aux individus qui façonnent l'organisation. L'objectif que nous poursuivons est d'étudier le papier de la culture dans la société coopérative, comme le projet de personnes qui aspirent à créer une richesse sociale sur une base démocratique. Nous nous posons comme questions clefs si nous pouvons réellement nous référer à une culture coopérative comme élément diferenciador de ce type d'organisations, si existent réellement des traits culturels propres et différents d'autres formes patronales, ainsi que connaître quelle fonction cette culture occupe dans l'enceinte du gouvernement des organisations coopératives.

**Des mots clefs :** Une théorie institutionnelle et neoinstitutionnelle, des moulins à huile coopératifs, des organes de décision, une structure organisante.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el concepto de cultura ha ido cobrando cada vez una mayor presencia e importancia en el estudio de las organizaciones. Desde la propuesta de Schein en los ochenta, la cultura en las organizaciones se ha ido desarrollando y ha pasado a ocupar un lugar destacado en el análisis del funcionamiento y comportamiento de las organizaciones y de sus miembros, para investigadores y consultores (DE WITTE y VAN MUIJEN, 1999; OGBONNA et al., 2002; RAVASI Y SHULTZ, 2006).

La eficacia de la organización depende de las relaciones interpersonales y de la dinámica de grupos de interacción con las variaciones crecientes del entorno en que se mueve la organización. En este conjunto de relaciones entre individuos tiene su origen la cultura. De este modo, la cultura de una organización es caracterizada por la presencia de valores y actitudes compartidas por un grupo y que va a condicionar su comportamiento. La cultura representa los valores fundamentales, la ideología o filosofía que subyace en la organización, que hay que aflorar, potenciar y dirigir de forma que facilite el logro de la eficiencia global o el desarrollo de la organización tanto en su interior como en su adaptación al entorno en que compete.

La cultura de una empresa puede ser definida como un conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas y aptitudes comunes a la mayoría de los miembros de la empresa. Para Schein, la “cultura empresarial” representa las “*presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa*” (SCHEIN, 1985) y argumenta que es una de las fuerzas de trabajo mas poderosas y estables en la organización (SCHEIN, 1996). Son reglas implícitas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización. Según GARCÍA Y GARCÍA (1991), la cultura es un conjunto de elementos intangibles (presunciones, postulados básicos, valores, creencias, suposiciones, expectativas...) compartidos por los miembros de una organización que suponen tradiciones transmitidas de generación en generación de un modo inconsciente de unos miembros a otros. Estos elementos representan una fuerza invisible que define las reglas de comportamiento interno o los diferentes modos de hacer las cosas tanto individualmente como en grupo.

Al intentar concretar el contenido de la cultura empresarial se han hecho diferentes enumeraciones de elementos que conviene tener en cuenta. Así el mismo Schein, después de hacer un repaso de diferentes autores contemporáneos, concluye que la cultura empresarial está formada por: los comportamientos regulares de los miembros de la organización, las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía, las reglas de juego y el clima laboral. Por otra parte, BARTOLI (1992: p.139) describe la cultura empresarial como formada por los hábitos, mitos y ritos, tabúes, mentalidad casera y estilos de dirección. De las aportaciones más recientes extraemos cuatro atributos claves de la cultura organizacional: *Los valores*: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa y están frecuentemente plasmados en eslóganes; *Los héroes*: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura; *Los ritos y rituales*: las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar sobre los valores y héroes de la vida organizativa; *Las redes de trabajo de la comunicación cultural*: canales informales de interacción que se usan para la adoctrinación de los miembros en la cultura de la organización (KREPS 1995: p.128-129).

Debido a su acción integradora, la cultura de la organización homogeneiza comportamientos personales, refuerza el sistema de normas y la configuración del poder implícitamente: cultura y estructura se refuerzan mutuamente y condicionan decisiones y acciones. La cultura es la base de la identidad de una organización y tiene influencia en ella porque contribuye a la creación de la imagen de la empresa. Así mismo, algunas investigaciones se centran en la influencia en el resultado de las empresas (DENISON, 1984), en su desarrollo interno (COX et al., 1991) y en el éxito estratégico (BLUEDORN Y LUNDGREN, 1993)

No obstante, de las características atribuidas a la cultura deducimos que su función básica en el seno de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento de los individuos hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos. Si tomamos como referente del concepto de gobierno “el conjunto de instrumentos que permiten a los propietarios de una empresa vigilar el cumplimiento de sus objetivos” (COQUE, 2005: p.27), entonces la cultura debe aparecer como elemento integrante de la función de control organizacional.

Así y siguiendo la aportación de FLAMHOLTZ (1996), el sistema de control se compone de tres partes: el núcleo, la estructura organizacional y la cultura organizacional. Bajo esta perspectiva la cultura organizacional representa una forma de control social, pues a través de la socialización se consigue que los individuos internalicen los valores y normas organizacionales. Cuando se da tal congruencia de objetivos es más probable que el comportamiento de los individuos esté orientado hacia los objetivos de la organización.

No obstante, son pocas las investigaciones que han sido hechas en la línea de analizar como se desarrollan los procesos culturales, como es la difusión de la cultura y sus peculiaridades en las sociedades cooperativas. En este trabajo tratamos de abordar si realmente existen rasgos culturales propios y distintos a otras formas empresariales. Así como conocer qué función desempeña esta cultura en el ámbito del gobierno y control de las organizaciones cooperativas.

Nuestro análisis de carácter exploratorio, se centra en un tipo de cooperativa de proveedores, la sociedad cooperativa agraria y se examina un caso concreto, el de las sociedades almazareras andaluzas.

## **2. LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS AGRARIAS Y SU GOBIERNO.**

Una empresa cooperativa es ante todo y sobre todo, una empresa de empresarios por cuanto “...es empresario aquel que hace empresa, emprende algo, acomete o pone en marcha un proceso productivo” (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1988-1989).

Las sociedades cooperativas agrarias son empresas de empresarios agrarios, que tienen como misión transformar su producción venderla a un precio adecuado para compensar los gastos de la explotación. El funcionamiento de estas organizaciones se sustenta en la participación y voluntad de los socios. Además, por su especial naturaleza y motivación, son estos socios-empresarios la pieza fundamental y básica de dicha sociedad.

Las organizaciones cooperativas también son empresas de participación. Las empresas de participación son empresas que realizan una actividad empresarial, a la vez que social y se caracterizan porque: a) son empresas privadas que realizan una actividad empresarial; b) hay

primacía del interés personal frente al capital; c) contribuyen a la restauración de la democracia del mercado, pues la base de las decisiones democráticas es la participación de los socios; y d) los socios participan en tres tipos de flujos: informativos-decisionales, reales y financieros (BEL, 1997).

Estas empresas se constituyen como un modelo empresarial alternativo al modelo capitalista, donde la acción colectiva y la participación democrática se convierten en rasgos básicos de su estructura y funcionamiento.

El funcionamiento de los tres flujos: información-decisión, reales (producción-distribución) y financieros<sup>1</sup>, es lo que determina la estructura organizativa de estas sociedades, esto es, cómo se constituyen los órganos de gobierno, cómo se distribuyen las funciones y cómo se toman las decisiones, en definitiva cómo se gobierna la empresa.

La organización cooperativa presenta una estructura que difiere, en determinados aspectos, de las estructuras del resto de las sociedades. Los socios están presentes en la cúspide, en la línea media y en la base de la organización. En la cúspide de la pirámide organizacional, o ápice estratégico, se definen los objetivos de la organización y se establecen las líneas estratégicas generales para su cumplimiento. De esta parte, los socios, en asamblea general, conforman el órgano al que se atribuye dicha función. El socio forma parte de la línea media cuando, como miembro del consejo rector, tiene delegada por la asamblea general, autoridad formal para dirigir y administrar la sociedad. Y forma parte del núcleo de operaciones, si se ocupa de asegurar el proceso productivo.

Además, la estructura se caracteriza por ser descentralizada pues, aunque la autoridad formal para la toma de decisiones está, en última instancia, en manos de la base social, hay delegación en el resto de órganos. La autoridad y el control proceden de los niveles más altos y se va filtrando hacia la base de la organización.

En la estructura organizativa se encuentran los distintos órganos de poder y control. Los órganos necesarios para la dirección, administración y control de la sociedad cooperativa son la asamblea general, el consejo rector y los interventores.

---

<sup>1</sup> Los flujos de información y decisión son los que hacen posible que se desarrollen el resto de los flujos de la empresa, ya que en su conjunto, suponen la forma de organización de la misma (BEL, 1997).

La dinámica de funcionamiento es la siguiente: el consejo rector convoca a los socios a través de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias. Las asambleas generales son los *órganos de decisión*, donde todos, conjuntamente, dictan las líneas generales de funcionamiento de la sociedad cooperativa. Estas directrices se transmitirán a la dirección, cuya función es conducir a la organización hacia los objetivos y finalmente serán los responsables de la gestión, los encargados de ponerlas en práctica.

Esta forma de gobierno es un rasgo que distingue a las sociedades cooperativas de las empresas tradicionales capitalistas. Y se sustenta, como señala el segundo principio cooperativo, en que son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones (CHAVES y SOLER, 2004: p.18).

El gobierno cooperativo tienen por objeto guiar a sus directivos mediante mecanismos democráticos para que su gestión sea en beneficio de sus socios y, adicionalmente, de las comunidades donde éstos viven. El gobierno cooperativo representa la forma de administrar, dirigir y guiar a la sociedad cooperativa hacia el logro de sus objetivos. Por tanto el control queda recogido bajo el ámbito del gobierno cooperativo como un instrumento útil para el logro de un buen gobierno. En esta línea, la cultura representa la característica básica que explica el comportamiento común adquirido por los miembros de una organización cooperativa. De esta manera, se insiste en que la conducta está fuertemente condicionada por el conjunto de normas, valores sociales y conocimientos disponibles en la organización. Por otra parte, da a los individuos las pautas de interpretación que hacen posible la vida social en la empresa. En definitiva, lo que caracteriza a estas organizaciones es su cultura. Y los elementos que la integran suelen estudiarse como elementos que facilitan la previsión y el control de la conducta individual de los miembros de una organización.

### **3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

Para entender qué rasgos caracterizan la cultura compartida por los socios de las organizaciones cooperativas y el papel que esta dinámica cultural juega en el seno de estas empresas, llevamos a cabo un estudio de carácter cualitativo en el que la unidad de análisis

elegida ha sido las sociedades cooperativas andaluzas, de primer grado, dedicadas a la elaboración de aceite de oliva. Esta elección se fundamenta en la importancia del sector oleícola tanto en el ámbito nacional como autonómico, y en la significativa presencia de la fórmula cooperativa en este sector.

Consideramos en este sentido que aunque las cooperativas son similares en muchos aspectos, sobre todo participan de un compromiso dirigido a las necesidades sociales (SPEAR, 2000), son variadas en las formas y en las estructuras que adoptan, en las entidades en las que se implican, los grupos de clientes a los que sirven, y en los tipos de miembros. Por ello, en esta investigación de carácter exploratorio, se ha analizado un tipo de cooperativa de proveedores, y un caso concreto, la sociedad cooperativa almazarera.

La técnica empleada para la recogida de la información ha sido la entrevista en profundidad, pues es la más adecuada para obtener información acerca de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas habituales.

Las almazaras cooperativas se han elegido en función de su tamaño. Tomando como referencia otros trabajos de investigación (CARRASCO Y VARGAS, 2000; HERNÁNDEZ, 2001; GARCÍA, 2002; RUIZ, 2006), esta variable va a ser medida a través del número de socios y del volumen de molturación<sup>2</sup>. La selección de los sujetos, la hacemos a través de un muestreo intencional, en el que se consideran relevantes, entre otros, los siguientes criterios: implicación del socio en la gestión, tamaño de la propiedad, edad, formación, dedicación a la actividad y dependencia de la renta obtenida. Además, nos dirigimos a aquellos socios que presuntamente tienen la información más relevante, son más accesibles física y socialmente y están dispuestos a informar.

De este modo, en cada almazara cooperativa se entrevistó a una diversidad de socios con la intención de captar rasgos característicos de la cultura compartida. La muestra final está integrada por 42 sujetos, de un total de 18 sociedades cooperativas de aquellas provincias andaluzas en las cuales el sector está presente con cierta relevancia.

---

<sup>2</sup> La selección de las almazaras cooperativas se ha hecho a partir de los datos recogidos -hasta el año 2001- en el directorio de empresas de economía social de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía (disponible en internet en la dirección <http://www.juntadeandalucia.es>).

**Cuadro nº 1: Unidad de análisis**

Provincia	Entrevistas realizadas/socios	Localidad/nº sociedades cooperativas almazareras
Córdoba	10	Baena, Cabra, Lucena, Luque, Priego
Granada	4	Montefrío
Huelva	4	Beas
Jaén	24	Martos, Fuensanta, Huesa, Bedmar, Noguerones, Jimena, Torres, Alcaudete, Alcalá la Real, Los Villares, Jaén,
Málaga	4	Antequera
Sevilla	4	Fuentes de Andalucía-
<b>Total</b>	<b>50 socios</b>	<b>20 sociedades cooperativas</b>

El período de recogida de datos se desarrolla en dos etapas. La primera entre junio y septiembre de 2004 y la segunda entre los meses de junio y agosto de 2005. Con este proceder no buscamos más que poder contactar con los socios fuera del período de campaña, que suele extenderse desde noviembre hasta finales de marzo o abril -dependiendo de la provincia y de las zonas-.

El análisis de la información obtenida en los discursos de los sujetos entrevistados nos ofrece los siguientes resultados, en relación a nuestro objetivo de estudio.

#### **4. LA CULTURA COMO MECANISMO DE GOBIERNO Y CONTROL EN LAS COOPERATIVAS OLEÍCOLAS**

Nuestra inquietud a lo largo de este estudio está orientada a comprobar si realmente existe una cultura cooperativa en las organizaciones elegidas, como se difunde dentro de las empresas dicha cultura y qué función desempeña en el seno de estas organizaciones.

##### **4.1. La cultura cooperativa**

Para la primera cuestión, tomamos como modelo las aportaciones de los autores referidas a los elementos que caracterizan la cultura (BARTOLI, 1992; GARCÍA Y GARCÍA,

1991; KREPS, 1995; SCHEIN, 1985). De este modo, los comportamientos regulares de los socios o normas sociales y la filosofía, creencias y valores dominantes, son los elementos integradores de la cultura en las organizaciones cooperativas. Las creencias y valores son quizá los componentes menos visibles pero definen las manifestaciones más visibles como pueden ser las prácticas de gestión y los procesos de información y comunicación. Las creencias y los valores se ponen en práctica y se concretan en la vida cooperativa a través de las normas sociales que son las reglas de comportamiento en el grupo.

Sin duda, la base teórica que actualmente proporciona un marco conceptual más consistente y apropiado para el estudio de la influencia de los factores del entorno en la cultura de las organizaciones es la teoría institucional y la teoría neoinstitucional. Estas teorías utilizan un concepto de “institución” muy amplio. En el marco de estas teorías, por “institución” se entiende cualquier fuerza o factor ideado por el hombre para configurar y guiar la interacción y el comportamiento humanos. Parte de la base de que las instituciones constituyen las “reglas de juego” en la sociedad o, mas formalmente, los costreñimientos u obligaciones creados por los seres humanos que le dan forma a la interacción humana (NORTH, 1993: p.3). Las instituciones constituyen soluciones relativamente eficientes a los problemas de la acción colectiva, pues las rutinas institucionales existen sobre todo para reducir los costes entre individuos y grupos con el objetivo de aumentar la eficiencia.

El enfoque institucional considera que las organizaciones adoptan estrategias y estructuras de acuerdo con el entorno para así conseguir un reconocimiento institucional y perdurar en el tiempo. Sobre la influencia del entorno en el cambio institucional se identifican los sistemas regulativos, normativos y cognitivos como los pilares de las instituciones. Estos tres pilares en los cuales se basa la teoría neoinstitucional, constituyen un argumento teórico consistente del como se transmiten los valores y otros elementos de la cultura en las sociedades cooperativas.

Con esta perspectiva teórica, entre los elementos constitutivos de la cultura encontramos las normas institucionalizadas. Estas normas definen en la empresa las pautas que siguen los sistemas de gestión, los estilos de comunicación (formal o informal), la distribución de la autoridad para tomar decisiones, etc...(pilar regulador y pilar normativo).

En las almazaras cooperativas y en las sociedades cooperativas en general, existen unas normas institucionalizadas. Son los valores básicos del cooperativismo definidos por la ACI (Alianza Cooperativa Internacional): la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad (ACI, 1995). Estos valores se sintetizan en los principios cooperativos que funcionan como guías de comportamiento, como reglas de conducta que obligan a su cumplimiento (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1988-1989). Cuando los agricultores deciden constituir una sociedad cooperativa, coincidiendo en las mismas necesidades económicas y buscando satisfacerlas, su dinámica ha de ajustarse a los principios cooperativos. Por tanto, los principios que rigen las sociedades cooperativas son las ideas de las que surgen las normas de la organización. Pero no son simples normas más o menos importantes sino que son auténticos pilares que configuran la organización y funcionamiento de la organización cooperativa. Son pautas mediante las cuales estas organizaciones ponen en práctica sus valores. Estas normas institucionalizadas definen en la sociedad cooperativa las pautas que siguen los sistemas de gestión, la distribución de la autoridad, etc...En las organizaciones que nos ocupan, advertimos que los valores cooperativos deben ser piezas esenciales. El agricultor al hacerse socio de la cooperativa debe participar no solamente en el aspecto formal -en los tres tipos de flujos- sino compartiendo los valores de la sociedad (RUIZ, HERNÁNDEZ Y GARCÍA, 2008).

Sin embargo, en algunas investigaciones se apunta que los valores esenciales de las cooperativas pueden diferir de los valores reales de los cooperativistas (DÍAZ, 2002). Así, es frecuente encontrar que el socio de la almazara cooperativa andaluza no comparte en muchas ocasiones los valores del movimiento cooperativo tal como establece la ACI. Por lo tanto, al margen de estas normas institucionalizadas aparecen otros elementos que también configuran el modelo de cultura cooperativa. Generalmente los aspectos que caracterizan el comportamiento social en estas organizaciones tienen su origen en la ideología. Especialmente en las empresas cooperativas más pequeñas el gobierno está fuertemente influenciado por la ideología política de sus gestores, lo que justifica el enfrentamiento entre grupos y consecuentemente la reducida participación y escaso interés de la base social. Por otra parte también influye la distinta ideología según las características propias de los socios, encontrando opiniones muy dispares entre socios de mayor edad, con mentalidad más conservadora, más aversos al riesgo o grandes propietarios, de aquellos socios más jóvenes y con menor dependencia económica del olivar. Esto es, características sociales como la edad,

el tamaño de la propiedad, la dependencia económica y la formación, son rasgos condicionantes del comportamiento social en las almazaras cooperativas.

Anteriormente, también nos hemos referido a la filosofía, creencias y valores dominantes como elementos integradores de la cultura cooperativa. En nuestro caso, encontramos una cultura propia que surge de los valores de los socios individualmente considerados. Esta cultura oleícola, reflejada en la dedicación a la actividad, aún siendo parcial, y el traspaso de la propiedad de generación en generación, asegura un comportamiento del agricultor orientado a la búsqueda del beneficio propio. Y estos valores que posee el agricultor influyen en su comportamiento como miembro de la almazara, llevándole a mantener una mentalidad individualista y no cooperativa. El socio, en la mayoría de las ocasiones, no comparte ni los valores ni los principios básicos del cooperativismo. Muchos socios no comprenden el sentido del cooperativismo, no entienden el fin último de la cooperación, no se comprometen con la sociedad, no participan, no colaboran para alcanzar un fin común, no cumplen los principios cooperativos. Es mas, algunos socios llegan incluso a demandar un funcionamiento no democrático, de carácter capitalista. Los socios reconocen como parte de su cultura toda una red de comunicación entre ellos que les garantiza información con frecuencia de todos los aspectos referidos a la marcha de la sociedad cooperativa. Esta cultura, lejos de entender la sociedad cooperativa como empresa, es conservadora, está basada en los valores tradicionales y en la costumbre. Y es una cultura que parte del interés individual (Pilar cognitivo). De ahí, se puede desarrollar la primera proposición.

PROPOSICIÓN 1: Por cultura de las sociedades cooperativas almazareras entendemos el sistema de conducta y de intenciones compartidas que es propio del personal de una cooperativa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares. La cultura de estas organizaciones está conformada por unas normas institucionalizadas que proceden de organismos internacionales y de la propia legislación, por unos valores compartidos y quizá de una manera mas importante, por la mayor o menor aceptación e identificación con las normas, valores y demás elementos culturales de los socios de la sociedad cooperativa.

#### **4.2. Función de la cultura cooperativa.**

En relación a la segunda de las cuestiones planteada, esto es, qué función cumple la cultura en las organizaciones cooperativas almazareras, ya hemos recogido que desde distintas perspectivas, la cultura se concibe como un instrumento que facilita el control de la conducta individual de los miembros de una organización cooperativa, pues a través de la socialización se consigue que los socios internalicen los valores y normas de su empresa y tengan un comportamiento orientado hacia los objetivos de la misma. Nos referimos en este caso a un control informal, que se sirve de determinantes no escritos del comportamiento como las normas de grupo y los valores. La cultura, la ideología y los valores compartidos se convierten en referente básicos y en factores determinantes del control social o informal, en la medida en que asegura un determinado comportamiento o actuación de los socios.

Señalamos a continuación algunos de los comportamientos percibidos que reflejan este aspecto de la cultura como instrumento de control informal. El control del socio sobre el gobierno de la cooperativa, además de su aspecto formal, es un control basado en la confianza en el equipo de gobierno, porque siempre ha cumplido con las expectativas de los socios, porque existe una relación de amistad o compromiso, porque comparten unos valores, porque hay un conocimiento de por vida, y todo esto es suficiente para el socio. Cuando nos referimos al control de la directiva o del comportamiento del resto de socios, es frecuente tomar como referencia la información que se recibe informalmente de otros socios, conocidos, amigos o familiares. En este caso, la información pasa de unos a otros en reuniones o encuentros ajenos a la sociedad. Las relaciones de vecindad, el que los miembros de la junta rectora también sean socios, o las protestas de otros socios son rasgos de orientan el comportamiento de los socios hacia el control social o informal.

La confianza es la base de las relaciones de vecindad y conocimiento mutuo entre los socios. En este caso, las relaciones y valores que se crean y comparten entre una población determinada influye notablemente en la cooperativa. A esto hay que unir el hecho de que estas relaciones sean más fuertes en poblaciones de menor tamaño. En la mayoría de los casos los socios de la sociedad cooperativa se conocen, mantienen relaciones de amistad o familiares y ésto, como indican los socios, hace que tenga una mayor seguridad en el gobierno de la empresa cooperativa. Aspecto que también se considera desde el momento en que los

gobernantes son a su vez socios, lo que garantiza que su comportamiento perseguirá el logro de los mejores resultados para ellos y por derivación para todos los demás socios. También frecuente el comportamiento del socio pasivo que ante la participación y preocupación de otros, generalmente los mayores propietarios, confían en que éstos últimos están atentos y controlen en mayor medida debido al mayor interés comprometido en la sociedad.

De acuerdo con la pregunta planteada se puede indicar la siguiente proposición.

PROPOSICION 2: La función que se le puede atribuir a la cultura de las sociedades cooperativas como un instrumento de control informal. Su eficacia dependerá de la calidad de la interacción actual que tiene lugar en la organización. Tendrá un papel importante en la creación de la cultura los líderes, puesto que son las personas más influyentes en la creación y los cambios de la cultura (Pettigrew, 1985). Una cultura excelente significa un entorno donde la gente entiende el significado real, a un nivel inmediato y práctico, de los valores, la productividad y la confianza” (BURG Y MANN , 2008).

## **5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Nos permitimos discutir brevemente lo enunciado en este trabajo. Las sociedades cooperativas son muy heterogéneas por lo que hemos optado por analizar aisladamente las sociedades cooperativas agrarias, y refiriéndonos básicamente en las proposiciones y ejemplos a las empresas de la comunidad autónoma andaluza.

La primera peculiaridad que resalta es que la cultura de las organizaciones representa los valores fundamentales, la ideología o filosofía que subyace en la organización, que hay que aflorar, potenciar y dirigir de forma que facilite el desarrollo de la organización y que puede suponer un mecanismo importante de control para lograr un buen gobierno en las empresas.

Las sociedades cooperativas con su forma de gobierno peculiar<sup>3</sup> necesitan de mecanismos poder guiar a sus directivos para que su gestión incida en la búsqueda del logro

---

<sup>3</sup> Véase en este sentido (RUIZ, HERNÁNDEZ Y GARCÍA, 2008)

de los objetivos de los socios. La cultura puede ser un elemento que facilite la previsión y el control de la conducta individual en beneficio del colectivo. En este sentido analizamos la cultura de las sociedades cooperativas.

Consideramos que la teoría institucional y neoinstitucional puede ser una buena base teórica para comprender la creación y difusión de la cultura en el seno de las sociedades cooperativas. Utilizando este marco conceptual consideramos que en las empresas cooperativas existe una cultura organizacional propia, que emana de la legislación y las normas, de los valores compartidos por las organizaciones inmersas en el movimiento cooperativo, pero también existen diferencias sustanciales entre organizaciones cooperativas al depender del comportamiento mimético con su entorno más inmediato (la familia, la zona geográfica, otros agricultores, proveedores, etc... todos implicados en el “campo”<sup>4</sup> organizacional cooperativo) de los individuos que forman parte de la organización.

La cultura de estas organizaciones se considera como instrumento que facilita el control de la conducta individual de los miembros. La fortaleza de la cultura dependerá del proceso de socialización y de este dependerá la eficacia de este mecanismo de gobierno y control.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Los principios cooperativos del siglo XXI, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España*, octubre, nº 19, 1995, p. 38-39.

BARTOLI, A. *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Madrid: Paidós, 1992.

BEL, P. *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia. 1997. ISBN: 84-95003-01-5.

---

<sup>4</sup> nos referimos al campo organizacional, según lo consideran (DIMAGGIO Y POWELL, 1991) en la teoría neoinstitucional como: organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida de la vida institucional; los proveedores principales, consumidores de recurso y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares

- BLUEDORN, A. y LUNDGREN, E. A culture-Mach Perspective for Strategic Change, *Research in organizational Change and Development*, nº 7, 1993, p. 137-139.
- BURG, B. y MAN J. D. Giving it your all: Five principles for creating a culture of excellence, *The Journal for Quality and Participation*, nº 31, 2, 2008, p. 20-24
- CARRASCO, M. y VARGAS, A. *Orígenes, evolución y perspectivas del cooperativismo alimentario en la provincia de Huelva*, Huelva: Fundación Caja Rural del Sur. 2000.
- CEÑA, F., PÉREZ, M. y SEVILLA, E. *El cooperativismo agrario como forma de acción social colectiva: análisis del caso andaluz*, Instituto de Sociología de Estudios Campesinos, Universidad de Córdoba, Córdoba. 1983.
- COQUE, J. *Compartir soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*, Consejo Económico y Social de España, 2005, ISBN: 84-8188-236-4.
- COX, T., LOBEL, S. y MCLEOD, P. Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task, *Academy of Management Journal*, nº 34, 1991, p. 827-847.
- CHAVES, R. y SOLER, F. *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia.2004.
- DAVIS, P. The Governance of Cooperatives under competitive conditions: structure, processes and culture, *Corporate Governance*, nº 1, 4, 2001, p. 28-39.
- DENISON, D. Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, *Organizational Dynamics*, 13, 1984, p. 4-22.
- DE WITTE, K. y VAN MUIJEN, J. Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nº 8, 1999, p. 583-595.
- DÍAZ, F. Valores y principios en las empresas de participación, En: VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso; LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, Gustavo. *Las empresas de participación en Europa: El reto del siglo XXI. En homenaje al Prof. Dr. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ*. Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos, 2002, p. 69-82. ISBN. 84-6009817-6.
- DIMAGGIO, P y W. POWELL. Introducción, En W. Powell y P. Dimaggio (compiladores), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, 1991, p. 33-75. ISBN.
- DOMINGO, J. y DE LOMA-OSSORIO, E. *Las almazaras cooperativas en Andalucía*, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén, Jaén, 1991, 293 p., ISBN: 84-87895-05-0

- FLAMHOLTZ, E. G. Effective organizational control: a framework, applications and implications, *European Management Journal*, diciembre, vol. 4, nº 6, 1996, p. 596-611.
- GARCÍA, J. M. y GARCÍA, A. M. *Hacia un concepto unificado e integrado de las diferentes dimensiones de la cultura cooperativa*. Documento de trabajo del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria.1991.
- GARCÍA, E. *Almazaras cooperativas: la necesidad de una dirección adecuada*, Jaén: Cajasur, 2002, 284 p., ISBN:84-8439-094-2.
- GARCÍA, E.; HERNÁNDEZ, M. J. y RUIZ, C. ¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, 2004, p. 193-224.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. El problema de la doble condición de socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nºs 56-57, 1988-1989, p. 83-121.
- HERNÁNDEZ, M. J. *Base social de las sociedades cooperativas almazareras: análisis cualitativo*, Jaén: Caja Rural de Jaén, 2001, 158 p., ISBN: 84-699-5418-0.
- KREPS, G.L. *La comunicación en las organizaciones*, Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995, 356 p., ISBN: 0-201-62593-8
- OGBONNA, E.; HARRIS, E. y HARRIS, L. Organizational culture: A Ten Year, Two Phase Study of Change in the UK Food Retailing Sector, *Journal of Management Studies*, nº 39, 2002, p. 673-707.
- NORTH, D. C. *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*, México: Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 190, ISBN: 968-16-3982-0.
- PETTIGREW, A.M. Contextualist research and the study of organizational change processes, in: *Research Methods in Information Systems*, E. Mumford, R. Hirschheim, G. Fitzgerald, and A.T. Wood-Harper, eds., North Holland, Amsterdam.1985.
- RAVASI, D. y SCHULTZ, M. Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, nº 49, 2006, p. 433-458.
- RUIZ, C. *La función de control en el marco del gobierno de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas: análisis de los principales fundamentos y dimensiones*, Tesis doctoral, Universidad de Jaén.2006.
- RUIZ, C. Disfunciones en el gobierno de las sociedades cooperativas agrarias: el caso de las almazaras cooperativas, *Revista Vasca de Economía Social*, nº 2, 2006, p. 73-103

- RUIZ, C.; HERNÁNDEZ, M. J. y GARCÍA, E. La identidad cooperativa como respuesta al desafío de la globalización: la búsqueda de la excelencia empresarial, en *Innovación y Management: las respuestas a los grandes desafíos de las empresas de la economía pública, social y cooperativa*, Ciriec Internacional, 2008, p. 1-16.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 1985, 358 p., ISBN: 0-87589-639-1.
- SHEIN, E. Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, nº 41, 1996, p. 229-240.
- SPEAR, R. The Cooperative Advantage, *Annals of Public and Cooperative Economics*, nº 71, 4,2000, p. 507-523.
- SPEAR, R. El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, 2004, p. 11-30.