

***PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LAS COOPERATIVAS  
DESDE UN CONCEPTO AMPLIO DE GOBIERNO  
EMPRESARIAL***

POR

Jorge COQUE MARTÍNEZ\*

**RESUMEN**

Este artículo discute la frecuente consideración del cooperativismo como modelo desaventajado *per se* respecto a otras formas de organización empresarial. Sin embargo, el análisis económico permite diferenciar los aspectos más idiosincrásicos de las cooperativas, las cuales son (han de ser) organizaciones de participación, ya que sus socios son, simultáneamente, capitalistas y usuarios de la actividad empresarial. Por tanto, los socios tienen doble interés en que sus empresas funcionen según los objetivos que motivaron la asociación económica. Este fenómeno se denomina principio de identidad o vínculo cooperativo. El gobierno empresarial es el conjunto de todas las formas de participar, directamente (toma de decisiones) o indirectamente (actividad económica y financiera), para que se mantenga el principio de identidad. El texto concluye subrayando una paradoja aparente: las cooperativas menos competitivas serían aquéllas que sólo lo son de nombre, las desgobernadas, aquéllas donde no se respeta el principio de identidad.

**Palabras clave:** Cooperativismo de hecho, análisis económico, participación, competitividad, gobierno.

**Códigos Econlit:** P130, R130

---

\* Profesor del Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Oviedo Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid). Dirección de correo electrónico: [coque@etsiig.uniovi.es](mailto:coque@etsiig.uniovi.es)

## **STRONG AND WEAK POINTS OF THE CO-OPERATIVES FROM A WIDE CONCEPT OF BUSINESS GOVERNMENT**

### **ABSTRACT**

This paper discusses the frequent consideration of the cooperativism as disadvantageous model regard to other forms of business organization. However, the economic analysis allows to differentiate the most idiosyncratic aspects of the co-operatives, which are (they have to be) organizations of participation, since his associates are, simultaneously, capitalists and users of the business activity. Therefore, the associates have double interest in which his companies work according to the targets that motivated the economic affiliation. This phenomenon is named a identity principle or cooperative tie. The business government is the set of all the ways of taking part, directly (take decisions) or indirectly (economic and financial activity), so that the identity principle is supported. The text ends up by underlining an apparent paradox: the least competitive co-operatives would be those that only sound of name, the uncontrollable ones, those where the identity principle is not respected.

**Key words:** Cooperativism in fact, economic analysis, participation, competitiveness, government.

## **DES POINTS FORTS ET FAIBLES DES COOPÉRATIVES DEPUIS UN VASTE CONCEPT DE GOUVERNEMENT PATRONALE**

### **RESUMÉ**

Cet exposé discute la considération fréquente du cooperativismo comme modèle désavantagé per au sujet d'autres formes d'organisation patronale. Cependant, l'analyse économique permet de différencier les aspects les plus caractéristiques des coopératives, lesquelles sont (ils doivent être) des organisations de participation, puisque ses associés sont, simultanément, capitalistes et des utilisateurs de l'activité patronale. C'est pourquoi, les associés ont le double intérêt dans lequel ses entreprises fonctionnent selon les objectifs qui ont motivé l'association économique. Ce phénomène s'appelle principe d'identité ou de lien coopératif. Le

gouvernement patronal est l'ensemble de toutes les formes de participer directement, (il prend des décisions) ou indirectement (une activité économique et financière), pour que se maintienne le principe d'identité. Le texte finit par souligner un apparent paradoxe : les coopératives les moins compétitives seraient celles que seulement son de nom, les desgovernadas, celles-là où le principe d'identité n'est pas respecté.

**Des mots clefs :** Cooperativismo de fait, une analyse économique, une participation, une compétitivité, un gouvernement

## 1. INTRODUCCIÓN

Es frecuente que las cooperativas sean caracterizadas como empresas ineficientes en comparación o competencia con las empresas capitalistas convencionales. Bajo esa óptica, su pervivencia sólo encontraría explicación en la competencia desleal ocasionada por intervenciones públicas económicamente injustificadas (ARRUÑADA, 1998: p. 434; 1990: 141-145; SERRA, 1993: p. 115). Puede que esta idea guarde relación con el frecuente uso de formas jurídicas de tipo cooperativo para fines más asistencialistas que empresariales, asistencialismo que puede provenir tanto de las entidades promotoras como de determinados colectivos que enarbolan la bandera del cooperativismo para reservarse ayudas especiales.

La estadística parece dar la razón a los críticos del modelo cuando se observa que la presencia del cooperativismo, en el número de unidades o en su tamaño, suele ser marginal en la mayor parte del mundo. Además, gran parte del movimiento cooperativo pierde fuerza y cuotas de mercado en contextos de desregulación y desmutualización. Es el caso, por ejemplo, de las economías de transición (Este de Europa y otras), donde no parece que las cooperativas hayan representado papeles protagonistas en el desarrollo económico. Sentimientos de desánimo y aislamiento estarían penetrando en las propias cooperativas (SPEAR, 2000: p.507).

Pueden plantearse algunas objeciones a declaraciones tan generales como las que se acaba de resumir:

- Respecto al número, si se diera mayor relevancia al cooperativismo de hecho que al de derecho, probablemente aflorarían muchas más cooperativas de las que suele creerse (GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 1995).
- Respecto a la dimensión, puede observarse que la mayoría de las empresas – cooperativas o no- son hoy de pequeño tamaño en casi todo el mundo (GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 1995: p. 76-77; PÉREZ Y LABRADOR, 1998: p. 55). El entorno actual ofrece ventajas a ese tipo de empresas, ventajas de las que participarían también las cooperativas (FERNÁNDEZ Y FARIÑAS, 1991; ORMAECHEA, 1987, 1994).
- Respecto a la competitividad en general, no puede obviarse la presencia repartida por todo el mundo de significativos fenómenos de éxito cooperativo (COQUE, 2005). La cuestión clave es si son meras excepciones a la regla general -facilitadas por entornos especiales- o si sus rasgos comunes muestran la fuerza del cooperativismo cuando se aprovechan sus ventajas.

Este artículo desarrolla la discusión que esbozan los tres puntos anteriores. El análisis efectuado identifica los rasgos específicos del cooperativismo, de donde se derivarían sus ventajas y desventajas organizativas, cuyo conocimiento es necesario para gobernar adecuadamente este tipo de empresas. La argumentación se sirve de la Economía de las Organizaciones, heredera del trabajo de COASE (1937), bajo cuyo enfoque se han tratado los siguientes temas repartidos por epígrafes:

- El concepto de cooperativa como organización de naturaleza en esencia participativa debido a los vínculos especialmente fuertes que crea con sus socios. Esta idea permite introducir la noción de *principio de identidad*, eje conductor del presente documento.
- El concepto de gobierno empresarial en su habitual aplicación a las empresas de capital desde la perspectiva de sus accionistas.
- La identificación del gobierno empresarial con la participación cuando se aplica a las cooperativas. Lo normal es que el término *participación* aluda a la toma de decisiones por los diferentes actores involucrados en una organización pero, realmente, ese no es más que uno de los tres flujos empresariales, esto es, una de las modalidades de participar en una empresa. Aquí se aplican a la participación

contenidos más amplios, que incluyen también el *flujo* real y el financiero, entendiéndose que, especialmente en el cooperativismo, los tres tipos de actividad constituyen las partes de un todo sistémico que ha de regular el adecuado funcionamiento de cada empresa.

- Los instrumentos para ejercer ese gobierno, esto es, los modos según los cuales se ejerce la participación. Esa participación puede ser interna (relaciones conforme los tres flujos empresariales dentro de la empresa) o externa (relaciones conforme los tres flujos empresariales entre la empresa y su entorno).
- Los actores interesados en ejercer el gobierno, entendiéndose por *actores interesados* a todas aquellas personas u organizaciones vinculadas de algún modo a cada cooperativa. A su vez, la forma de involucrarse permite diferenciar entre actores *internos* (socios en general, socios directivos, gerencia y resto de la plantilla) y *externos* (resto de actores, organizados o no, pertenecientes al entorno).
- Los puntos fuertes y débiles del cooperativismo con relación al ejercicio del gobierno por parte de todos esos actores mediante los instrumentos mencionados.

## 2. EL CONCEPTO ECONÓMICO DE COOPERATIVA

Para abordar el problema planteado, debe comenzarse por delimitar el concepto de cooperativa respecto a otras formas de cooperación. La palabra *cooperación* –la obtención en común de un determinado resultado- encierra contenidos muy amplios que incluyen a cualesquiera formas organizativas, empresariales o no, jerárquicas o no (ESCHENBURG, 1979: p. 25). El interés de este artículo se restringe a los modelos empresariales participativos, esto es, a las cooperativas, de las que existen múltiples definiciones. Las ideas básicas necesarias aquí pueden extraerse combinando las dos definiciones que se reproducen a continuación.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (1995: p.73),

*Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática.*

De los conceptos anteriores hay que destacar como económicamente esencial la expresión *para satisfacer sus necesidades*, de donde, como se justificará más adelante, se deriva la necesidad de gestión democrática.

Manteniendo la perspectiva económica, la siguiente definición se centra en la esencia del problema:

*Hablamos de cooperación cooperativa cuando un grupo de individuos asume el riesgo y la responsabilidad de una empresa con la intención de usar los servicios económicos que de ella provengan* (ESCHENBURG, 1979: p.24).

Ahí radica el llamado *criterio o principio de identidad*, también denominado *vínculo cooperativo* (BENECKE 1973: p.80; ESCHENBURG, 1979: p.24-39; RAMÍREZ, 1999: p.128-132), consistente en que la superposición consciente en las mismas personas de dos papeles (propietario del capital y usuario) genera el concepto integral de *socio*. Debido a esto, en una cooperativa se duplican las relaciones entre la entidad y sus socios. La rentabilidad del capital que ponen en juego es más un medio para alcanzar otros fines que un fin en sí mismo. Como efecto de este doble vínculo, los socios tendrán mayor interés por gobernar la entidad. Esto diferencia a las cooperativas de las sociedades de capital, en las cuales, teóricamente, el vínculo con sus capitalistas sería más simple.

Lo anterior facilita la comprensión de una idea cuestionable pese a lo mucho que ha sido repetida: una cooperativa es una organización que va más allá de la mera empresa en el sentido estricto del término, pues en ella confluyen una asociación y una empresa (BENECKE, 1973: p. 82). Es a lo que se refiere SALINAS (1996: p. 6) cuando, citando a Henri Desroche, habla de lo social de lo económico (vertiente empresarial) y de lo económico de lo social (vertiente asociativa). En el mismo sentido, MICHELSEN (1994: p. 13, 28, 29) indica que una cooperativa surge al integrarse dos tipos de organización con objetivos muy diferentes:

- Una empresa que trata de maximizar el beneficio cuantitativo. Esto es, una lógica estratégica caracterizada por la gestión económica y las relaciones contractuales formales.

- Una asociación que trata de alcanzar unos objetivos cualitativos limitados por factores económicos. Esto es, una lógica comunitaria centrada en valores, confianza y ayuda mutua.

Por tanto, es difícil juzgar el funcionamiento de las cooperativas según una sola de esas dos dimensiones. La dinámica cooperativa se diferencia de la de otras organizaciones en que, cuando la parte empresarial desaparece, puede persistir la asociativa (cosa que no sucede en las entidades centradas en maximizar el lucro), mientras que, si desaparece la asociación, queda una empresa sin características mutualistas (se suele decir que en estos casos la cooperativa ha degenerado).

Pueden añadirse dos referencias más que refuerzan lo mencionado:

- Desde un enfoque jurídico, MARTÍNEZ (2001: p. 59) indica que la cooperativa presenta la concurrencia de un objetivo lucrativo (predicable en toda sociedad) y otro social (que explica su especificidad como tipo societario).
- ARANZADI (1988: p. 90) estructura la idea visualizando dos niveles superpuestos: una infraestructura empresarial (base fuerte y eficaz) rodeada por una superestructura asociativa (redes sociales y flexibilidad).

A las mismas conclusiones (eficacia y flexibilidad) llega OLLILA (1994: p. 88-89) por otro camino. Este autor enfoca la naturaleza cooperativa en la combinación de dos realidades:

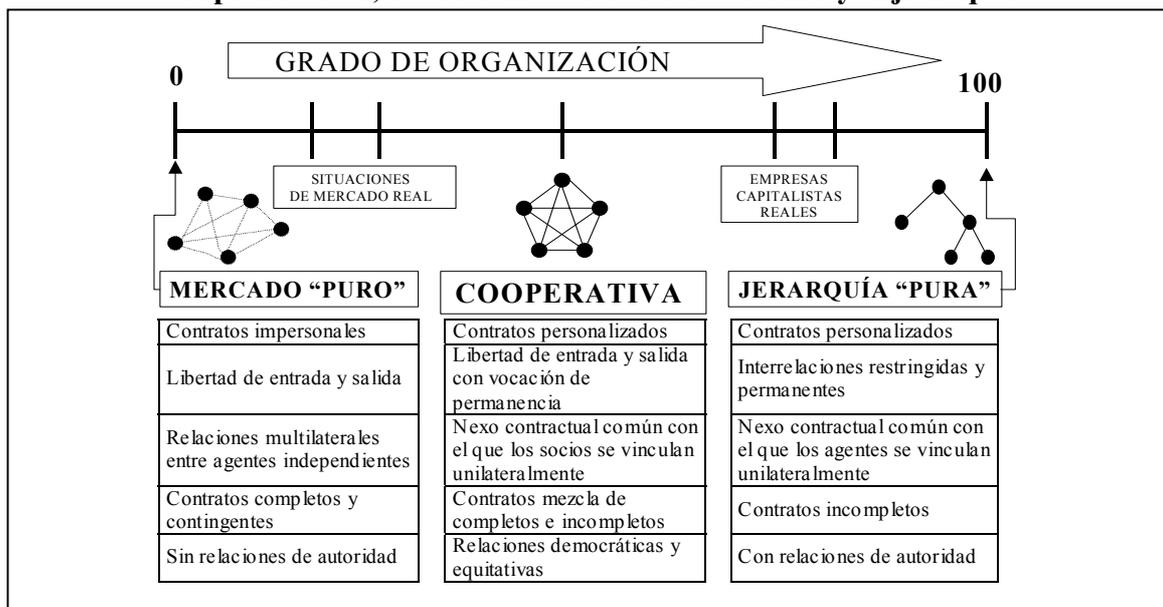
- La empresa: los socios integran una serie de actividades en la cooperativa.
- El mercado: los socios dejan a la libre competencia otras transacciones.

La misma interpretación aportan NILSSON (1996: p.645), que considera a la cooperativa como una modalidad de integración vertical parcial, o HERNÁNDEZ (1995: p.7-8) y MORALES (1996: p.58), que indican que el cooperativismo es un mecanismo de asignación de recursos híbrido entre la empresa jerárquica capitalista y el mercado.

Estas aproximaciones huyen de ver el *espacio* económico de forma *discreta*, esto es, formado por una serie de realidades diferentes separadas entre sí (mercado frente a empresa). La visión económica contractual de WILLIAMSON (1975, 1979) dibuja una realidad *continua*, donde múltiples agentes se organizan más o menos intensamente entre sí para minimizar los

costes que conlleva cada contexto transaccional. La Figura 1 representa esa visión contingente de los diferentes grados y formas de organización. Las situaciones reales se localizan a lo largo de la escala, sin alcanzar el 0 ni el 100. La cooperativa participa de forma equilibrada de los rasgos del mercado y de la jerarquía, de entre los que deben destacarse, respectivamente, la libertad de actuación y la permanencia de las relaciones. Esto es, se trata de organizaciones muy abiertas.

**FIGURA 1**  
**El cooperativismo, a medio camino entre el mercado y la jerarquía**



Fuente: Elaboración propia a partir de la caracterización de mercado y jerarquía contenidos en Salas (1987: p.29)

Como consecuencia, los rasgos de solidez y flexibilidad, identificados más arriba con el cooperativismo, se refuerzan gracias a los especiales vínculos que este tipo de organizaciones establece de modo natural con su entorno. En otros términos: las cooperativas constituyen el modelo empresarial llamado a integrar de manera más natural redes empresariales, pues las características de unas encajan consustancialmente en las de otras. No debe extrañar, pues, que la generación de redes formadas por cooperativas (principio de intercooperación) sea muy previa a la actual explosión de alianzas estratégicas entre cualesquiera organizaciones (COQUE, 2005).

El Cuadro 1 representa la naturaleza mixta de las cooperativas entre cuatro polos, de los que ya han sido mencionados tres. El cuarto, donde se cruzan las redes y las ideas (movimiento social), llama la atención sobre otra importante ventaja del cooperativismo que ya ha ido apareciendo en párrafos precedentes: su ideología. Efectivamente, el cooperativismo posee una idiosincrasia propia de tipo participativo (una cultura empresarial, en términos

actuales) que ha ido creando, consolidando y poniendo al día durante más de siglo y medio a través de un movimiento social globalizado que formaliza y coordina la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Dicha idiosincrasia participativa es mantenida y actualizada periódicamente con referencia a los valores y principios de la ACI (COQUE, 2005).

**CUADRO 1**  
*La cooperativa como organización intermedia entre empresa, asociación, mercado y movimiento social*

		LÓGICA DE LA INTERACCIÓN		
		CÁLCULO	IDEAS	ESPONTANEIDAD
FORMAS DE INTERACCIÓN	JERARQUÍA	Empresa	Asociación	Clan
	RED	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Cooperativa</div>	Movimiento social	Círculo de amistad
		Mercado		

Fuente: Michelsen (1994: 21)

Las diferentes posiciones recogidas en este epígrafe pueden sintetizarse en los siguientes conceptos básicos:

- Empresa: toda cooperativa es, en esencia, una empresa.
- Objetivos comunes: esa empresa ha sido específicamente creada para satisfacer los intereses comunes de unos socios constituidos como colectivo de emprendedores.
- Principio de identidad: esos socios son, a la vez, propietarios y usuarios de la empresa. Esto intensifica su interés en participar, y los objetivos comunes fundamentan que ello se haga democrática y equitativamente.
- Resistencia y flexibilidad: los vínculos especiales así establecidos refuerzan la dinámica asociativa y mercantil de la empresa, dentro y fuera de la misma.
- Cultura empresarial propia: parte de la fuerza del cooperativismo surge de compartir internacionalmente una ideología sólidamente asentada que cobra forma en los valores y principios cooperativos de la ACI.

Esta interpretación del cooperativismo permite distinguir entre cooperativas -empresas donde se participa- y no cooperativas -empresas donde no se hace, o se hace deficientemente-. Muchas Sociedades Cooperativas formales (escritas con mayúsculas) no lo son en realidad -

violan el principio de identidad (la participación)- y muchas organizaciones bajo otros modelos jurídicos funcionan como cooperativas de hecho (escritas con minúsculas).

Esta es la postura defendida por GARCÍA-GUTIÉRREZ (1995: p.55) cuando, tras defender que muchas Sociedades Limitadas son cooperativas de hecho, concluye:

*Algunas sociedades cooperativas de derecho no cumplen los principios promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional, incluso aunque cumplen lo regulado en algunos ordenamientos jurídicos: por ejemplo, tienen socios que son personas jurídicas, aplican el voto plural ponderado, etc. Sin embargo, en otras empresas que son sociedades mercantiles convencionales se aplica, más o menos estrictamente, el principio de democracia en el control de los objetivos de la empresa por parte de los que, para ser socios, acometen el proceso de producción y distribución.*

En otro trabajo, el mismo autor extiende el concepto de Sociedad Cooperativa de hecho a los acuerdos entre autónomos, las comunidades de bienes, las sociedades civiles, las sociedades irregulares, las sociedades colectivas... (GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 1998: p.22-24). De modo similar, LEJARRIAGA PEREZ DE LAS VACAS (1995) y BEL DURÁN (1995) discuten, respectivamente, la consideración como cooperativas de hecho (esto es, empresas participativas) a las Sociedades Laborales y a las Sociedades Agrarias de Transformación.

La posición adoptada en este artículo, coincidente con los autores reseñados, se centra en el enfoque económico expuesto, asumiendo como referencia muy matizable la forma jurídica, esto es, anteponiendo el hecho al derecho.

### **3. EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS DE CAPITAL**

En las Sociedades Anónimas y otras empresas capitalistas, el gobierno es el conjunto de instituciones y normas que permiten a los accionistas vigilar el cumplimiento de sus objetivos.

Existen diversos enfoques para profundizar en este asunto. Entre ellos, destaca la Teoría de la Agencia (ARROW, 1984), que centra el análisis en la asimetría de información y en el conflicto de intereses entre *agente* (caracterizado por su tendencia al oportunismo) y *principal* (cuyo objetivo básico es maximizar sus beneficios mediante la relación que establece con el

agente). Esta teoría llama la atención sobre las ventajas relativas del modelo de Sociedad Anónima, donde, a diferencia de la Sociedad Cooperativa, existe una clara separación entre los papeles de propiedad y control (FAMA Y JENSEN, 1983). El Cuadro 2 resume esas ventajas.

**Cuadro 2**  
**Ventajas y desventajas de la especialización de funciones: sistemas de gobierno en la empresa capitalista**

<b>VENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Asignación de factores más eficiente</u>: no tienen por qué coincidir en las mismas personas la capacidad directiva y la riqueza</li> <li>• <u>Motivación del perfeccionamiento</u> a través de la introducción de innovaciones</li> <li>• <u>Posibilidad de diversificar los riesgos de los propietarios</u>: pueden distribuir su patrimonio entre varios proyectos empresariales</li> <li>• <u>Minoración de las restricciones financieras</u> típicas del empresario individual</li> </ul>				
<b>POSIBLES DESVENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Uso y abuso de recursos de la empresa</u> –incluida la información– por parte de los directivos para fines propios</li> <li>• <u>Autofijación de retribuciones elevadas para los directivos</u>, sin relación con el valor de mercado del trabajo realizado</li> <li>• <u>Retención de los recursos generados</u> para acometer proyectos de expansión y diversificación de baja rentabilidad o, alternativamente, para reducir el endeudamiento por debajo del óptimo</li> </ul>				
<b>INSTRUMENTOS DE GOBIERNO</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>EXTERNOS</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Mercado de productos</u>: Provee señales más claras cuanto más perfecta sea la competencia en su seno</li> <li>• <u>Mercado de directivos</u>: Devalúa a aquéllos que manifiestan comportamientos aprovechados</li> <li>• <u>Mercado financiero (deuda)</u>: Responde endureciendo sus condiciones ante empresas que hayan abordado inversiones ineficientes</li> <li>• <u>Mercado financiero (compraventa de empresas)</u>: Devalúa las acciones de empresas cuyos directivos acometen proyectos de valor actual neto negativo, lo cual puede abocar al peligro de una OPA y, de ahí, la salida de esos directivos</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>INTERNOS</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Control de los propietarios</u>: Se incentiva con el aumento de la concentración de la propiedad y, por tanto, la intervención de inversores institucionales</li> <li>• <u>Composición del Consejo de Admón.</u>: Mediante la reducción de su tamaño y su concentración de poder, así como la inclusión de miembros no ejecutivos con poder de evaluación de los directivos</li> <li>• <u>Retribución de los directivos</u>: Debe estar ligada a determinados resultados contables o de mercado</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Mercado de productos</u>: Provee señales más claras cuanto más perfecta sea la competencia en su seno</li> <li>• <u>Mercado de directivos</u>: Devalúa a aquéllos que manifiestan comportamientos aprovechados</li> <li>• <u>Mercado financiero (deuda)</u>: Responde endureciendo sus condiciones ante empresas que hayan abordado inversiones ineficientes</li> <li>• <u>Mercado financiero (compraventa de empresas)</u>: Devalúa las acciones de empresas cuyos directivos acometen proyectos de valor actual neto negativo, lo cual puede abocar al peligro de una OPA y, de ahí, la salida de esos directivos</li> </ul>	<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Control de los propietarios</u>: Se incentiva con el aumento de la concentración de la propiedad y, por tanto, la intervención de inversores institucionales</li> <li>• <u>Composición del Consejo de Admón.</u>: Mediante la reducción de su tamaño y su concentración de poder, así como la inclusión de miembros no ejecutivos con poder de evaluación de los directivos</li> <li>• <u>Retribución de los directivos</u>: Debe estar ligada a determinados resultados contables o de mercado</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Mercado de productos</u>: Provee señales más claras cuanto más perfecta sea la competencia en su seno</li> <li>• <u>Mercado de directivos</u>: Devalúa a aquéllos que manifiestan comportamientos aprovechados</li> <li>• <u>Mercado financiero (deuda)</u>: Responde endureciendo sus condiciones ante empresas que hayan abordado inversiones ineficientes</li> <li>• <u>Mercado financiero (compraventa de empresas)</u>: Devalúa las acciones de empresas cuyos directivos acometen proyectos de valor actual neto negativo, lo cual puede abocar al peligro de una OPA y, de ahí, la salida de esos directivos</li> </ul>				
<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Control de los propietarios</u>: Se incentiva con el aumento de la concentración de la propiedad y, por tanto, la intervención de inversores institucionales</li> <li>• <u>Composición del Consejo de Admón.</u>: Mediante la reducción de su tamaño y su concentración de poder, así como la inclusión de miembros no ejecutivos con poder de evaluación de los directivos</li> <li>• <u>Retribución de los directivos</u>: Debe estar ligada a determinados resultados contables o de mercado</li> </ul>				

Fuente: Elaboración propia a partir de Fama y Jensen (1983), Loredo (2000: 38-46), Schleifer y Vishny (1997) y Serra (1993: 65-75)

El esquema muestra también las desventajas para el principal (aquí, el colectivo de accionistas) fruto de la posibilidad de que los agentes (aquí, los directivos) tomen decisiones para su beneficio particular. Tales decisiones deben ser atajadas mediante una combinación de instrumentos.

El mercado (gobierno externo) regularía los actos de los directivos que se desvíen del interés de los accionistas (JENSEN Y MECKLIG, 1976). En la práctica, los instrumentos externos no resultan suficientes para reducir los costes de agencia derivados de la asimetría de información y de la disparidad de intereses entre directivos y accionistas. Ello ha propiciado el desarrollo de instrumentos internos que atenúen la concentración de poder y las consiguientes desviaciones de gobierno. Es el caso de los Informes Cadbury (CFACV, 1992) y Hampel (CCG,

1998) en Reino Unido, el Viennot en Francia (CNPF y AFEP, 1995), el Business Round Table (1997) en Estados Unidos, el Olivencia en España (CEECECAS, 1998) o, en un ámbito más multilateral, el de la OECD (1998). Recientemente, se han sumado el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, realizando asesoría técnica a países pobres en vez de emitiendo informes específicos. La Unión Europea ha comenzado a incluir el enfoque de gobierno en algunas directivas sobre derecho de sociedades y mercados de capitales.

#### **4. EL CONCEPTO DE GOBIERNO EN LAS COOPERATIVAS**

Similar enfoque analítico al desarrollado para las empresas capitalistas puede aplicarse a las cooperativas. Sin embargo, los problemas relativos al gobierno de estas últimas se han abordado con menos intensidad y cierto retraso.

A mediados de la pasada década, la Alianza Cooperativa Internacional organizó en San Petersburgo un seminario dedicado a este tema (ICA European Council, 1995). Con relación a ese seminario, la ACI encargó un estudio empírico de las cooperativas europeas de consumo, agrícolas, de vivienda y financieras (LEES, 1996; LEES Y VOLKERS, 1996; VOLKERS, 1995). Después, otros autores como DIJK (1997), FISCHER (2000), GENTZOGLANIS (1996), MORALES (1998) o GARCÍA Y ARANDA (2001), han ido recogiendo el testigo.

La mayor parte de esos estudios coinciden en que el problema se complica en las empresas participativas respecto a las de capital: en las cooperativas confluyen más actores y algunos de ellos asumen más de un papel. Las principales relaciones de agencia se establecen, por un lado, entre propietarios y gestores profesionales y, por otro, entre socios directivos y resto de socios. Esta segunda relación es la más característica y distintiva de las cooperativas debido al carácter democrático de la elección de los directivos. El conjunto es un proceso de delegación sucesiva en dos etapas que comienza en los socios y finaliza en la gerencia, pasando por los órganos de representación de aquéllos (ÁLVAREZ *et al.*, 2000; GARCÍA, 2000; GARCÍA, HERNÁNDEZ Y RUIZ, 2004).

El asunto reviste no poco interés si se tienen en cuenta las frecuentes disfunciones que, por abuso de poder de socios directivos, gerentes profesionales u otras personas, se producen en el

seno de muchas cooperativas. Y, a la inversa, parece que las cooperativas que desarrollan sistemas de gobierno adaptados a situaciones específicas y conectados con sus entornos sociales son menos vulnerables a los problemas mencionados.

Los especiales estímulos de los socios de una cooperativa para participar en su gobierno se fundamentan en el principio de identidad: la homogeneidad de necesidades y capacidades exige empresas democráticas para satisfacer esas necesidades. El doble papel que debe interpretar cada socio (capitalista y usuario) le incentiva doblemente a gobernar la empresa para que, efectivamente, satisfaga sus necesidades y continúe haciéndolo frente a eventuales desviaciones procedentes de los directivos u otros actores. El epígrafe siguiente profundiza en cómo llevar a cabo ese gobierno.

## **5. LAS FORMAS DE GOBERNAR LAS COOPERATIVAS**

El gobierno cooperativo puede realizarse a través de un conjunto articulado de instrumentos que esquematiza el Cuadro 3. La clasificación para las empresas capitalistas entre instrumentos externos e internos (Cuadro 2), ha sido sustituida aquí por la de indirectos y directos. Se debe esto a que casi todos son internos, puesto que el principal mercado de cada cooperativa radica en las relaciones operacionales que ésta mantiene con sus socios.

**Cuadro 3**  
**Cómo los socios pueden gobernar (participar en) sus cooperativas**

INSTRUMENTOS		OBSERVACIONES	
INDIRECTOS	<p><b>RELACIÓN OPERACIONAL CON LA EMPRESA:</b></p> <p>Grado de uso de los servicios (compras, ventas o prestación de horas de trabajo) de la cooperativa frente al uso alternativo de los ofertados por la competencia</p>	<p>La teoría del conflicto de la cooperación cooperativa limita dos áreas problemáticas para que la cooperativa configure sus servicios según las aspiraciones de los socios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entre socios (aunque compitan entre sí, la asociación se basa en evitar esa competencia en las áreas concretas que abarca la cooperativa, esto es, en la actividad cooperativizada)</li> <li>Entre socios y gerencia (la relación de agencia puede distorsionarse por los objetivos propios del gerente, habitualmente centrados en el crecimiento)</li> </ul>	Flujos reales y financieros
DIRECTOS	<p><b>PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN INTERNA:</b></p> <p>Elección de los cargos directivos en las asambleas y demás procesos democráticos establecidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las decisiones se toman por sistemas de votación porque las asambleas suelen estar constituidas por grupos grandes y heterogéneos (este rasgo, bajo otros métodos de toma de decisiones, podría inducir problemas de agencia de unos socios frente a otros, aliados o no con la gerencia)</li> <li>Es importante que la diferencia de información entre electores y elegidos no sea excesiva: aquí radica la importancia que suele atribuirse al principio de educación cooperativa</li> <li>Pueden reservarse determinadas decisiones a la Asamblea General, si bien en las Sociedades Cooperativas la unanimidad es más difícil que en las Sociedades Anónimas (por la ausencia del papel del capitalista <i>puro</i> y por no ser enajenables las participaciones)</li> </ul>	Flujos informativos y decisionales
	<p><b>CONTROL DE LA GESTIÓN:</b></p> <p>Control <i>ex-post</i> (informes contables y de otro tipo) y <i>ex-ante</i> (desde el proceso decisorio), para evitar que los gerentes lesionen los intereses de los socios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El control ha de ser tal que no reste flexibilidad operativa a los gerentes profesionales</li> <li>Para que pueda realizarse, son básicos los mecanismos de información interna, que se establecen de dos maneras:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Formal: legislación, estatutos, procedimientos...</li> <li>Informal: usos establecidos por costumbre, cultura local...</li> </ol> </li> <li>La educación cooperativa resulta básica para ejercer el control.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Benecke (1973: 84-96) y Eschenburg (1979: 136-154, 216-277), con algunos añadidos de Álvarez *et al.* (2000), García y Ruiz (2001), García-Gutiérrez (1988), Fischer (2000) y Ruiz (2006)

Muchos estudios empíricos confirman esta lógica. Por ejemplo, MISHRA Y SHAH (1992: p.12), tras un trabajo de campo en cooperativas rurales de la India, destacan algunos principios de diseño relacionados con el éxito: compromiso de los socios con los servicios de la cooperativa, representación de éstos en el sistema directivo y honradez en las relaciones mutuas. Sobre la relación operacional con la empresa, MOZAS (2000) establece, mediante un estudio de cooperativas oleícolas jiennenses, que la fidelidad del socio es un indicador de competitividad empresarial, de buena gestión (lo contrario advierte de que puede estar produciéndose un desvío respecto a los objetivos societarios).

En el Cuadro 3 se relaciona el enfoque de instrumentos directos e indirectos con el de los flujos empresariales de GARCÍA-GUTIÉRREZ (1988). Como se ha mencionado anteriormente, el marco de participación (de relación) de los socios de una cooperativa abarca los tres flujos de toda empresa (reales, financieros e informativo-decisionales). Todo está muy relacionado; como indica RUIZ (2006) con base en otra investigación sobre almazaras cooperativas, los socios tienen el control de su cooperativa y para ejercerlo tienen diferentes posibilidades, todas las cuales exigen una formación y una información adecuadas.

Visto desde uno u otro enfoque, el mal gobierno cooperativo se explicaría por las dificultades de determinados socios y directivos para utilizar los diferentes instrumentos en el momento y el modo adecuados. Esto sucede cuando el funcionamiento interno de la cooperativa deriva hacia uno de los dos siguientes e indeseables extremos:

- En el extremo del exceso, se ralentiza la dirección cotidiana porque todo el mundo quiere decidir todo. Los socios confunden su papel de trabajador, cliente o proveedor con el de gestor profesional. En esta situación de asamblearismo, la cooperativa deja de ser viable por estar sometida a decisiones lentas y subóptimas, que darían la razón a ciertos autores críticos del modelo.<sup>1</sup>
- En el extremo del defecto, los gestores profesionales –aliados o no con ciertos socios- acumulan información y, por tanto, poder en detrimento del resto<sup>2</sup>.

## 6. LOS ACTORES INTERESADOS EN GOBERNAR UNA COOPERATIVA<sup>3</sup>

Para comprender mejor lo mencionado en el epígrafe anterior, es interesante detallar los diferentes agentes y sus respectivos papeles en el gobierno de las cooperativas. En general, en

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, en muchas cooperativas almazareras andaluzas los socios no se ven con conocimientos suficientes para gestionar sus empresas, contratan a profesionales, no confían en ellos, no les ceden suficiente poder y, por tanto, esos puestos de trabajo cualificados funcionan ineficientemente (García, 2000).

<sup>2</sup> Esto sucede con especial frecuencia en las cooperativas de ahorro y crédito (Fischer, 2000).

<sup>3</sup> *Actores interesados* (o *involucrados*) es una traducción libre del término anglosajón *stakeholders*. Se refiere a todos los agentes implicados en una organización, aquéllos que le dan sentido y sin cuyo apoyo desaparecería pues, en su conjunto, determinan interactivamente la cantidad y calidad de los productos proporcionados (Anheier, 1995: 25). Para profundizar en el concepto y la teoría desarrollada alrededor del mismo, puede consultarse la obra fundamental Freeman (1984) o seguir la amplia revisión bibliográfica de Frende y Martín (2000).

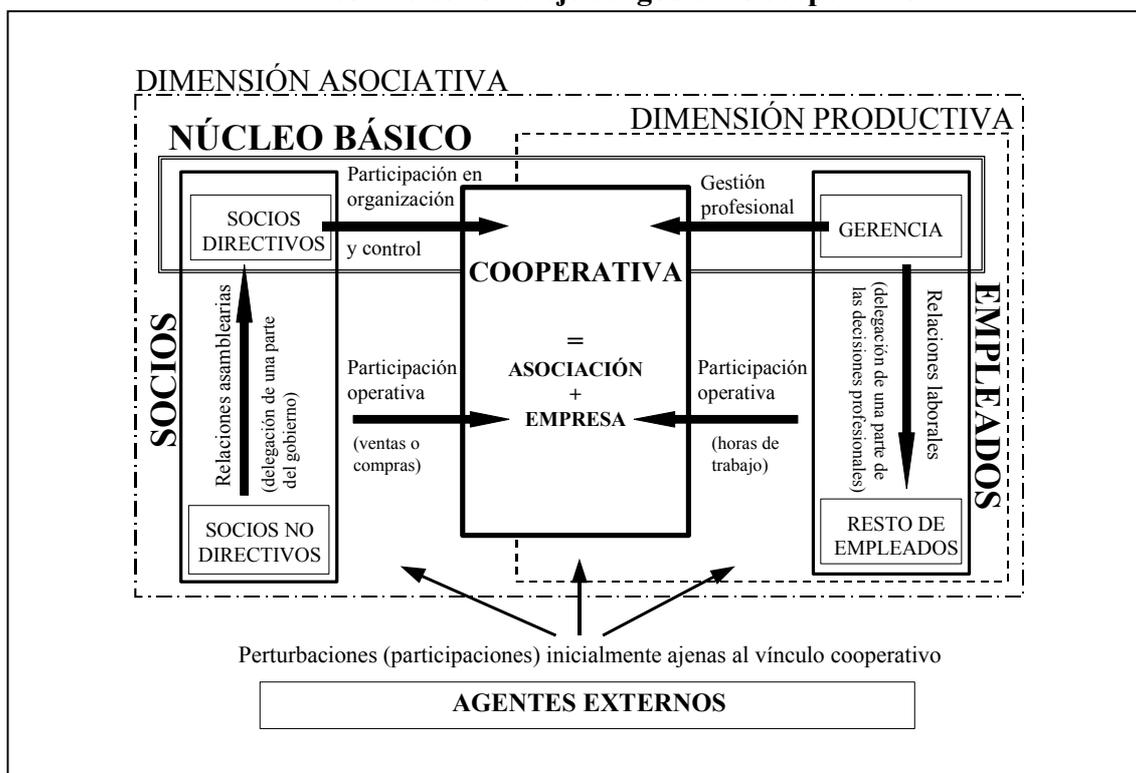
este problema pueden confluir hasta cinco colectivos de actores diferentes, cada uno con objetivos, en principio, también diferentes:

- La masa de socios, formada por quienes sólo participan operativamente.
- Los socios directivos.
- Los gerentes profesionales.
- El resto de empleados.
- Otras personas externas a la cooperativa, pertenecientes o no a la localidad, organizadas entre sí o no.

La Figura 2, inspirada en la doble naturaleza asociativa y empresarial de las cooperativas mencionada en el segundo epígrafe del artículo, esquematiza las relaciones entre todos esos colectivos. Se han resaltado mediante flechas de trazo más grueso las relaciones sociales y empresariales internas (formas internas de participación, o gobierno).

**Figura 2**

**El Núcleo Básico como eje del gobierno cooperativo**



Fuente: Elaboración propia

El cooperativismo es profundamente heterogéneo. Por tanto, también lo son las manifestaciones del gobierno en su seno. No son iguales las relaciones entre los socios y su cooperativa cuando ésta provee sus puestos de trabajo que cuando comercializa sus productos.

El primer caso ha sido más estudiado. Algunos trabajos empíricos demuestran que la participación de los socios trabajadores en la elección de los directivos y en el reparto de beneficios mejora la productividad y la calidad (MORALES, 1996, 1998; LEVINE Y TYSON, 1990; SANZ, 1994; SCHWEICKART, 1993). Esos factores tienden a reforzar el vínculo existente tras el principio de identidad. Es más fácil la desvinculación (la falta de participación) si la actividad cooperativizada afecta más indirectamente a los socios que el trabajo (LARRAÑAGA, 1993).

Cuando las entidades no son de trabajo asociado sino de proveedores o compradores, sus empleados constituyen un cuarto colectivo que trata de imponer sus intereses, los cuales pueden ser diferentes a los de los otros tres grupos. Eso también sucede a veces en las mismas cooperativas de trabajo si admiten trabajadores no socios. A la recíproca, es habitual que las cooperativas de proveedores o compradores incluyan socios de trabajo. En muchos casos, el fenómeno se complica aún más por la relación normalmente estrecha entre las cooperativas y el territorio donde radica su base social. Por tanto, el gobierno trasciende de los socios, pues otros actores, en principio externos a las entidades, tratan también de participar en ellas.

En general, dentro y fuera de cada cooperativa, se trata de mantener -o recuperar- la democracia cooperativa en sentido amplio, sobre la base del capital humano como principal recurso, estableciendo un sistema de trabajo en red que represente los intereses de todos los actores involucrados, en vez de verlos como referencias lejanas (SPEAR, 2004). Entre ellos, debe incluirse a colectivos históricamente desfavorecidos: especialmente, los jóvenes y las mujeres (ICA European Council, 1996; ITKONEN, 1996).

Esta trama de agentes, intereses y vínculos ha de ser, por fuerza, problemática. SANTOS (1997: p.131), señala el conflicto permanente entre socioestructura y tecnoestructura (entre las partes izquierda y derecha de la Figura 2). La participación se suele desenvolver en ambientes de tensión, donde la comunicación no fluye con la facilidad requerida entre los diferentes colectivos (ROSEMBUJ, 1982: p.76-79, 99-100).

Para gestionar tal conflicto, es fundamental la división de papeles e instrumentos vinculados al denominado *núcleo básico* (DÁVILA Y FORERO, 1987), esto es, al binomio gerencia-socios directivos (véase parte superior de la Figura 2). Es el eje alrededor del que se mueve el gobierno de la mayoría de las cooperativas, que enfatiza la necesidad de especializar funciones entre el capitalista y el gestor. El Consejo Rector no dirige la empresa sino que vigila la labor directiva realizada por gestores cualificados, lo que se facilita cuando éstos también son socios. La dirección cotidiana debe delegarse en gestores profesionales apoyados y controlados por los socios, a quienes corresponden los aspectos estratégicos y la relación operativa con la empresa. El gobierno de la cooperativa por parte de sus socios se realiza directamente (en asamblea) o relacionándose con los gerentes profesionales a través de los socios directivos elegidos democráticamente (Consejo Rector y otros órganos colegiados de representación).

Como ilustración de esto puede mencionarse el éxito conseguido por la federación de cooperativas de consumo noruegas NKL durante los primeros años noventa. El objetivo era reorganizarse para hacer frente a la creciente competencia de las grandes corporaciones de distribución. Para ello, redujeron el horario de permanencia del Presidente, que antes se dedicaba a tiempo completo a funciones solapadas ambiguamente con las de la gerencia. El puesto pasó a especializarse en animar las reuniones del Consejo y en mantener la relación con el gerente, único empleado que debía informar directamente al Presidente. Ésta y otras medidas que buscaban restablecer el vínculo con los socios explican los buenos resultados obtenidos durante la primera mitad de la pasada década: aumento del número y de la juventud de los socios, de las ventas y de la cuota de mercado (SIVERTSEN, 1996).

En general, las cooperativas deben profesionalizar y modernizar el liderazgo que se ejerce en su seno. El líder ha sido siempre una figura importante en las cooperativas, pero ese liderazgo se ha limitado demasiado al ámbito cultural. Es necesario un liderazgo integrador de los valores culturales del cooperativismo con los económicos y empresariales, creando una dimensión estratégica dirigida al mercado de los socios (RODRIGO, 1995: p.53)<sup>4</sup>. Los dirigentes deben difundir la participación por el resto de niveles organizativos (ARANZADI, 1999: p.290). El

---

<sup>4</sup> Este análisis coincide con el de un estudio empírico sobre cooperativismo rural hindú, donde se destacan entre los factores de éxito el liderazgo combinado con objetivos sociales amplios (Harper, 1992: 20).

centro de dicho desarrollo ha de ser el principio democrático. El método, la especial afinidad de estas organizaciones con la educación (DAVIS, 1996).

Itkonen (1996: 20) ofrece la siguiente síntesis a partir de su experiencia en altos cargos de la Federación de Cooperativas de Consumo Finlandesas:

*[...] el gobierno cooperativo asegura que se dé importancia y funcione la conexión con los socios, sus representantes electos, gerencia y empleados, en objetivos, estrategia y procesos de decisión. El buen gobierno corporativo cooperativo equivale a mayor implicación de los propietarios en la dirección y control.*

## **7. LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LAS COOPERATIVAS**

Todo lo mencionado hasta aquí sobre el concepto, instrumentos y actores del gobierno en las cooperativas puede organizarse en forma de puntos fuertes y débiles.

El cooperativismo puede entenderse como un instrumento de intercambio económico intermedio entre el mercado y la empresa jerárquica capitalista. Eso disminuiría algunos costes de transacción, lo que daría lugar a determinadas ventajas competitivas propias de las empresas de participación (MORALES, 1996: p.64-65; SANTOS, 1997: p.131; SCHWEICKART, 1993: p.26-28; RUIZ, 2006):

- La eliminación de intermediarios, dado el principio básico de auto ayuda.
- El control mutuo y directo, basado en la confianza y en el trato cotidiano.

Esto es, el cumplimiento de los Principios Cooperativos reduce los costes de transacción de las relaciones entre socios, y de éstos con la cooperativa (HERNÁNDEZ, 1995: p.7-8). Además, los Principios Cooperativos ofrecen orientaciones prácticas precisas sobre cómo efectuar dichas transacciones (NILSSON, 1996: p.643-645). Y, como se ha indicado, es en ese conjunto de relaciones entre socios y empresa donde radica el problema del gobierno.

Por tanto, la cultura participativa materializada en los Principios es determinante. THOMSEN (2001) entiende que los valores son consistentes con la teoría económica moderna pues la referencia cultural organizativa permite suplir algunos de los frecuentes

fallos de otras instituciones, entre los que destaca la asimetría de la información. Similar postura adopta SALAS (2000: p.362) cuando afirma que la tecnología de equipo y la retribución por resultados colectivos sientan las bases de una cultura empresarialmente competitiva.

Los valores pueden formalizarse mediante instrumentos muy en boga, como los códigos éticos empresariales y los sellos sociales. El movimiento cooperativo posee su propio código ético desde más de un siglo y, a diferencia de otras empresas, no precisa incentivos para adoptarlo ya que se corresponde de modo natural con su idiosincrasia a través del principio de identidad (los Principios Cooperativos orientan sobre cómo mantener la identidad).

Pasando ahora a los puntos débiles, el Cuadro 4 desarrolla las objeciones más frecuentes achacadas al cooperativismo respecto a las sociedades capitalistas.

**Cuadro 4**  
***Posibles fuentes de ineficiencia cooperativa***

	CAUSAS	CONSECUENCIAS
<b>Rigidez financiera</b>	Inexistencia de un mercado secundario de participaciones: eso las hace no enajenables e impide la valoración de la eficiencia que provee el mercado de capitales (gobierno externo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de concentración de riesgos y perspectiva limitada a dimensiones pequeñas o corto plazo por parte de los cooperativistas (resistencia a invertir, poco cuidado de sus activos y búsqueda de plazos de recuperación cortos)</li> <li>• A medio o largo plazo: límites de crecimiento (en tamaño y número) a partir de una cooperativa determinada</li> </ul>
<b>Problemas organizativos</b>	Falta de especialización al eliminar el papel aislado del capitalista (el cual, en las habituales condiciones de racionalidad limitada, habría podido concentrar la información en un <i>monitor</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencias en los mecanismos de motivación y coordinación: lentitud y suboptimalidad decisoria, juego <i>político</i> interno, rigidez laboral y, en definitiva, escasa profesionalidad</li> <li>• Limitaciones dimensionales: las dificultades de coordinación interna se agravan con el tamaño</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Arruñada (1998: 436-445; 1990: 141-145), Engberg (1993), Serra (1993: 115-124) y Jensen y Meckling (1979)

Es cierto que las dificultades financieras suelen presentarse con frecuencia, pero eso sucede especialmente cuando no se ejerce de modo correcto y amplio el principio cooperativo de intercooperación. Respecto a los problemas de especialización y control, los epígrafes anteriores han introducido algunas matizaciones. Entonces, las causas de ineficiencia que contempla el Cuadro 4 tendrían lugar especialmente en aquellas cooperativas que sólo lo son de nombre, esto es, en las que –durante el proceso de creación o después- se ha violado el principio de identidad.

Y las cooperativas están en máximo riesgo de perder las ventajas de su diferencia cuando los socios abandonan el gobierno o no lo ejercen bien.

Como caso particular de esto, VARGAS (1995: p.186-187) habla de *problemas ideológicos*, presentes en muchas cooperativas constituidas de forma obligada desde el desempleo o por la crisis previa de empresas capitalistas, sin un proceso previo que hubiera permitido la madurez y homogeneidad del grupo. Estas *cooperativas* sustentan parte de la imagen de marginalidad, voluntarismo y poco rigor empresarial de un modelo al que, paradójicamente, son ajenas. En un estudio empírico sobre las empresas de participación gallegas, SANTOS (1997) encuentra la marginalidad como factor limitante y sus recomendaciones sugieren, precisamente, incrementar la participación. De modo similar, MORALES (1996: p.44-52) se refiere a las *pseudocooperativas* (entidades inducidas por un agente externo para satisfacer sus propios intereses) y a las *cooperativas tayloristas* (acuerdos entre el antiguo jefe y los trabajadores de una empresa para reflotarla mediante transformación en cooperativa). Estos fenómenos no están necesariamente condenados a la ausencia de participación o a la quiebra, pues la presencia de líderes representativos puede conducirlos hacia acciones colectivas más o menos conscientes, pero la inercia de la experiencia anterior suele ser un lastre que condiciona el desarrollo futuro y dificulta el proceso de adquisición de competencias (MORALES, 1998: p.57). El lastre se concreta en frecuentes carencias iniciales organizativas, formativas y materiales (ROMERO, 1999: p.117).

## 8. CONCLUSIONES

Las cooperativas son empresas de participación, esto es, empresas donde, teóricamente, el vínculo natural con sus socios es más intenso que en otros tipos de organización económica. Esto incentivaría a los socios a intervenir en las cooperativas (a comprometerse con ellas, a gobernarlas) con mayor énfasis y de más formas que en una empresa convencional. Este concepto ha sido recogido por algunos autores bajo el denominado principio de identidad, cuya aplicación no se restringe a las Sociedades Cooperativas de derecho (hay muchas empresas bajo otras formas jurídicas que son cooperativas de hecho por

funcionar participativamente) ni las abarca a todas (hay muchas Sociedades Cooperativas que no funcionan participativamente).

El principal punto fuerte de las cooperativas es la eliminación de intermediarios con relación al vínculo que se establece entre los socios. Este rasgo se fundamenta en el principio de identidad y se facilita y orienta mediante los rasgos participativos de una cultura empresarial materializada en los valores y principios de la ACI. Al respecto, hay que observar que la cultura empresarial, los códigos deontológicos, los productos con sello ético y otros instrumentos afines son factores de competitividad cada vez más valorados. Se trata de una ventaja importante para el cooperativismo, ya que posee esos instrumentos desde hace mucho tiempo a través de un movimiento social propio y coherente. Puede decirse entonces que los valores y principios de la ACI proveen a las cooperativas de una referencia cultural universalmente arraigada para actuar del modo participativo que les es natural.

Existen también determinados puntos débiles, entre los que destaca cierta rigidez financiera y organizativa que origina limitaciones al crecimiento. Dichos problemas son especialmente graves en las cooperativas donde la participación se ejerce mal por exceso o por defecto, esto es, en las cooperativas que en realidad no son tales.

Las ventajas que la idiosincrasia participativa aporta a las cooperativas no vienen dadas. Alcanzarlas y mantenerlas exige dotar un amplio y articulado conjunto de recursos. Es lo que aquí se ha tratado bajo la óptica del gobierno e identificado con la participación en un sentido amplio que abarca los tres flujos empresariales. Este enfoque trasciende del concepto convencional de participación, que suele entenderse limitado a la toma directa de decisiones. La toma de decisiones debe ser democrática en el cooperativismo porque el principio de identidad se basa en que los socios comparten necesidades y planteamientos de solución. Pero, más allá, el mismo principio sugiere que en las cooperativas también puede y debe participarse operando comercial, laboral o financieramente, de distintos modos y en diversos grados de intensidad. El conjunto de todo ello configura el sistema de gobierno de estas entidades.

El reto es que los cooperativistas aprovechen la ventaja previa de la participación difundiéndola por todos los niveles organizativos de sus empresas. El gobierno empresarial en

el cooperativismo se ejerce mediante un sistema de delegación en cadena: de los socios a sus representantes, y de éstos a la gerencia profesional que, a su vez, delega en el resto de la plantilla (la cual, según el tipo de cooperativa, puede o no estar asociada a ella). El liderazgo de las cooperativas se concentra en los socios directivos y en la gerencia profesional, cuyas relaciones conforman el denominado núcleo básico. Al núcleo básico compete animar la síntesis dinámica entre los objetivos sociales y la competitividad empresarial. Su papel no es sencillo, pues debe conciliar los intereses de diferentes actores internos y externos, cuidando especialmente los de los socios mediante el mantenimiento con ellos de diferentes relaciones (que, como se ha dicho, incluyen tanto la participación democrática como la operativa).

De entre los instrumentos para conseguirlo, destacan la información y la educación. Una parte importante de la formación es práctica, esto es, proviene de la misma experiencia participativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) sobre la Identidad Cooperativa: un informe. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Universidad de Deusto, pp. 71-97, 1995. Versión en español de: INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, *The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity*, XXXI Congress International Cooperative Alliance, Manchester, United Kingdom (September, 20-22, 1995).
- ÁLVAREZ, M.B.; ARBESÚ, P.; FÉ, C.: Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2000, nº 34, p. 169-188.
- ANHEIER, H.K. Para una revisión de las teorías económicas del sector no lucrativo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1995, nº 21, p. 23-33.
- ARANZADI, D. La empresa cooperativa y sus ventajas competitivas. *Boletín de Estudios Económicos*, 1999, LIV(167), p. 271-291).

- ARANZADI, D. La empresa cooperativa desde la experiencia de Euskadi. En: D. ARANZADI (Ed.), *Hombre y Empresa. Nuevos horizontes empresariales hacia el año 2000*. Bilbao: Deusto, 1988, p. 89-112.
- ARROW, K.J. The economics of agency. In: J.W. PRATT y R.J. ZECKHAUSER (Eds.), *Principals and Agents: The structure of business*. Boston: Harvard Business School Press, 1984, p. 37-51.
- ARRUÑADA, B. *Teoría contractual de la empresa*. Barcelona: Marcial Pons, 1998.
- ARRUÑADA, B. *Economía de la Empresa, un enfoque contractual*. Barcelona: Ariel, 1990.
- BEL, P. Similitudes y diferencias entre las sociedades cooperativas agrarias y las sociedades agrarias de transformación a la luz de los principios cooperativos tras el Congreso de Manchester. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 1995, nº 61, p. 107-125. Disponible en Internet: [http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/61\\_impreso.pdf](http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/61_impreso.pdf). ISSN. 1885-8031.
- BENECKE, D. *Cooperación y Desarrollo*. Santiago de Chile: Ediciones Nueva Universidad, 1973.
- BUSINESS ROUND TABLE. *Statement on Corporate Governance*. Washington: The Business Round Table, 1997.
- CCG (Committee on Corporate Governance). *Report of the Committee on Corporate Governance*. London: Gee, 1998.
- CEECECAS (Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades). *El gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid: CEECECAS, 1998.
- CFACV (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee, 1992.
- CNPF (Conseil National du Patronat Français); AFEP (Association Française des Entreprises Privées). *Le conseil d'administration des sociétés cotées*. Paris: mimeo, 1995.
- COASE, R.H. The Nature of the Firm. *Económica*, 1937, 4(16). Traducido al español en: A. CUERVO, M. ORTIGUEIRA y A. SUÁREZ (Eds.), *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Pirámide, 1979.

- COQUE, J. *Compartir soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*. Madrid: CES (Comité Económico y Social), 2005.
- DÁVILA, R.; FORERO, J. Las cooperativas rurales de Santander. *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, 1987, nº 18, p. 21-43.
- DAVIS, P. Facilitating Co-operative Management Development. *Coop Dialogue*, 1996, 4(4), p. 1-6.
- DIJK, D.V. Implementing the Sixth Reason form Co-operation: New Generation Co-operatives in Agribusiness. In: J. NILSSON y G.V. DIJK (Eds.), *Strategies and Structures in the Agro-food Industries*. Assen: Van Gorcum, 1997, p. 94-110.
- ENGBERG, L. Financing Employee-managed Firms: Some Problems of a wider Extension. *Economic and Industrial Democracy*, 1993, nº 14, p. 277-300.
- ESCHENBURG, E. *Teoría económica de la cooperación*. Buenos Aires: INTERCOOP, 1979.
- FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 1983, (26)2, p. 301-325.
- FERNÁNDEZ, E.; FARIÑAS, J.M. Financiación y formación, pilares básicos de solidez de las empresas de Economía Social. Comunicación en: *Primeras Jornadas de Economía Social y Formación*, Logroño, 1991.
- FISCHER, K.P. Régie, réglementation et performance des coopératives financières. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2000, 71(4), p. 607-636.
- FREEMAN, E. *Strategy Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Printman Press, 1984.
- FRENDE, M.A.; MARTÍN, F. La teoría de stakeholders: una revisión de la literatura. En: M. PARRAS, *Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa (Comunicaciones)*. Jaén: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, (AEDEM), 2000, p. 439-443.
- GARCÍA, E. *La profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza: un enfoque de agencia*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, 2000.
- GARCÍA, E.; ARANDA, M. Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2001, 7(3), p. 139-154.

- GARCÍA, E.; HERNÁNDEZ, M.J.; RUIZ, C. ¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad agraria? El caso de las almazaras cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2004, 48, p. 193-224.
- GARCÍA, E.; RUIZ, C. La información y la comunicación como base del control ejercido por el socio en la almazara cooperativa. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 2001, 73, p. 43-58. Disponible en Internet:  
<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/73.impreso.pdf>. ISSN. 1885-8031.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. El microemprendimiento y las empresas de participación. Principios y valores que inspiran su actividad. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 1998, nº 65, p. 17-50. Disponible en Internet:  
<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/65.impreso.pdf>. ISSN. 1885-8031.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 1995, nº 61, p. 51-87. Disponible en Internet:  
<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/61.impreso.pdf>. ISSN. 1885-8031.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. El Problema de la Doble Condición de los Socios- Trabajadores (Socios-Proveedores y Socios-Consumidores) ante la Gerencia de la Empresa Cooperativa. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 1988, nº 56, p. 83-121.
- HARPER, M. The critical factors for the success of co-operatives and other group enterprises. *Small Enterprise Development*, 1992, (3)1, p. 14-21.
- HERNÁNDEZ, M.J. El asociacionismo agrario en la industria de aceite de oliva de la Jaén: una experiencia. *Cuadernos de Trabajo de CIRIEC-España*, 1995, nº 23.
- ICA EUROPEAN COUNCIL. *Seminar on Corporate Governance. Summary Report*. St. Petersburg, July 1995. Available from internet:  
<URL:<http://www.wisc.edu/uwcc/icic/issues/boards/sem-july95.html>>.

- ITKONEN, R. My views on Co-operative Corporate Governance. *Review of International Co-operation*, 1996, 89(4), p. 20-24.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Rights and Production Function: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination. *Journal of Business*, 1979, (52)4, p. 469-506.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 1976, (3)4, p. 305-360.
- LARRAÑAGA, J. Las claves de la experiencia de Mondragón. Enfoque de futuro. Ponencia en: *Jornadas sobre Cooperativismo*, Cali, Junio 1993.
- LEES, M. *Corporate governance in co-operatives. The European experience*. Manchester: Co-operative Wholesale Society, 1996. Available from internet: <URL:<http://publish1.co-op.co.uk/Publications/Horizons/issue.7/governance.html>>.
- LEES, M.; VOLKERS, R. General Trends, Findings and Recommendations. *Review of International Co-operation*, 1996, 89(4), p. 37-49.
- LEJARRIAGA, G.R. La Sociedad Cooperativa desde la perspectiva de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y las Sociedades Anónimas Laborales frente al concepto jurídico de cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 1995, nº 61, p. 89-106. Disponible en Internet:  
<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/61.impreso.pdf>. ISSN. 1885-8031.
- LEVINE, D.; TYSON, L. Participation, Productivity and the Firm's Environment. In: A. BLINDER (Ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washintong, D.C.: The Brookings Institution, 1990.
- LOREDO, E. *Las estrategias de diversificación de las empresas eléctricas*. Madrid: Civitas, 2000.
- MARTÍNEZ, J.F. Sobre el concepto jurídico de cooperativa. En: J. MOYANO (Ed.), *La Sociedad Cooperativa: un análisis de sus características societarias y empresariales*. Jaén: Universidad de Jaén, 2001, p. 41-76.
- MICHELSEN, J. The Rationales of Cooperative Organizations. Some Suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1994, 65(1), p. 13-34.
- MISHRA, D.P.; SHAH, T. Analysing organizational performance in village co-operatives. *Small Enterprise Development*, 1992, (3)1, p. 4-13.

- MORALES, A.C. *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*. Valencia: CIRIEC-España, 1998.
- MORALES, A.C. *Ineficiencia del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia: CIRIEC-España, 1996.
- MOZAS, A. La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2000, nº 34, p. 23-49.
- NILSSON, J. The Nature of Values and Principles. Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, December, 1996, (67)4, p. 633-653.
- OLLILA, P. Farmers' Cooperatives as Market Coordinating Institutions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1994, 65(1), p. 81-102.
- ORMAECHEA, J.M. Las crisis en empresas personalistas. Caso aplicado a Mondragón Corporación Cooperativa (1974-1985). *Información Comercial Española*, 1994, nº 729, p. 73-84.
- ORMAECHEA, J.M. Los límites de una experiencia cooperativa. En: VV.AA., *Actas del II Congreso Mundial Vasco. Congreso de Cooperativismo*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1987, p. 409-420.
- PÉREZ, O.E.; LABRADOR, O. La pequeña y mediana empresa cooperativa o privada en Cuba: viabilidad o utopía. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1998, nº 30, p. 53-66.
- RODRIGO, B. La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1995, nº 19, p. 43-53.
- ROMERO, A.J. Cooperativismo y participación en Andalucía. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1999, nº 31, p. 113-148.
- 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.
- ROSEMBUJ, T. *La empresa cooperativa*. Barcelona: CEAC, 1982.
- SALAS, V. La cultura en las organizaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2000, nº 7, p. 341-364.

- SALAS, V. *Economía de la Empresa. Decisiones y organización*. Barcelona: Ariel, 1987.
- SALINAS, F. Presentación. *Documentación Social*, 1996, nº 103, p. 5-9.
- SANTOS, I. Tres rasgos limitantes de las empresas de democracia laboral en Galicia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1997, nº 26, p. 127-149.
- SANZ, J. Las cooperativas y algunas de sus ventajas competitivas. *Boletín de Estudios Económicos*, 1994, XLIX(151), p. 161-172.
- SCHLEIFER, A.; VISHNY, R.W. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 1997, 52(2), p. 737-783.
- SCHWEICKART, D. *Democracia Económica*. Barcelona: Cristianisme i Justícia, 1993.
- SIVERTSEN, S. Governance Issues from a Management Perspective. *Review of International Co-operation*, 1996, 89(4), p. 34-36.
- SPEAR, R. El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2004, 48, p. 11-30.
- SPEAR, R. The Cooperative Advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2000, 71(4), p. 507-523.
- THOMSEN, S. Business Ethics as Corporate Governance. *European Journal of Law and Economics*, 2001, 11(2), p. 153-164.
- VARGAS, A. La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. REVESCO, *Revista de Estudios Cooperativos*, 1995, nº 61, pp. 179-192.  
<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/61.impreso.pdf>. ISSN. 1885-8031.
- WILLIAMSON, O.E. Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law Economics*, 1979, nº 22, p. 231-261.
- WILLIAMSON, O.E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, 1975.