

Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders

Cristina Pedrosa Ortega

Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología
Área de Organización de Empresas

Universidad de Jaén

cpedrosa@ujaen.es

RESUMEN DEL ARTÍCULO

En la actualidad, el entorno competitivo es cada vez más incierto y complejo. Las características de los mercados actuales hacen que sea cada vez más difícil conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la empresa, por lo que hay que innovar en formas de gestión y de gobierno para ser competitivo. De esta manera, se está produciendo un cambio en la concepción convencional de la organización.

En este trabajo, vamos a estudiar estos cambios necesarios en el gobierno de las empresas, para adaptarse a las nuevas condiciones competitivas, en las sociedades cooperativas. Por ello, nuestro objetivo es intentar modelizar su gobierno a partir de diferentes Teorías Organizativas con la finalidad de ayudar a consolidar la posición de este tipo de empresas en el mercado. Apostaremos por la Teoría de los Stakeholders como la vía más adecuada para generar valor en la organización, de manera que puedan lograr una ventaja competitiva que constituya la base del éxito empresarial.

Palabras clave: Sociedad cooperativa, Gobierno, Ventaja competitiva, Stakeholders, Éxito empresarial.

ARTICLE SUMMARY

At present, the competitive environment is increasingly uncertain and complex. The characteristics of today's markets make it increasingly difficult to achieve a sustainable competitive advantage over time for companies, for what it is necessary to innovate in ways of management and government to be competitive. Thus, it is a change in the conventional view of the organization.

In this paper, we consider these necessary changes in corporate governance, to adapt to the new competitive conditions in cooperatives. Therefore, our objective is to model its governance from different organizational theories in order to help consolidate the position of such firms in the market. Sticking up for Stakeholder Theory as the most appropriate way to generate value in the organization, so that they can achieve a competitive advantage as the basis for business success.

Key words: Cooperatives, Governance, Competitive Advantage, Stakeholders, Business Success.

1. INTRODUCCIÓN

Dadas las características de los mercados actuales, el entorno competitivo se hace cada vez más incierto y complejo, lo que conlleva una mayor dificultad para las empresas a la hora de conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por lo que nuevas formas de gestión y de gobierno son necesarias para ser competitivo debido a que el gobierno de la empresa es un aspecto que hay que tener muy en cuenta en toda organización, dado que, en última instancia, es el que va a determinar el desarrollo de la actividad de la organización, así como la consecución de sus objetivos generales y por ende, de él va a depender la consecución del éxito empresarial.

Las empresas actuales han de prestar una atención permanente a las necesidades del entorno, en el que cada vez adquieren mayor importancia diferentes grupos sociales. De este modo, las formas de gestión y de gobierno se basan en una atención permanente a los diferentes grupos que influyen y están influidos por la empresa.

Así, podemos decir que estamos asistiendo a una época en la que está cambiando la concepción convencional de la organización como consecuencia del aumento de la sensibilidad tanto en los individuos como en la empresa hacia los problemas éticos, de la globalización de la economía, del aumento en la competencia a nivel internacional, y, de la mayor influencia de los medios de comunicación que se han producido en las últimas décadas.

De este modo, Donalson y Preston (1995) describen el cambio producido desde la concepción convencional de la empresa (modelo tradicional) hasta llegar al modelo actual de los grupos de interés. El primer modelo considera a los trabajadores, proveedores e inversores como inputs que, en la organización, se transforman en outputs que se ponen a disposición de los clientes. De acuerdo con el modelo, el equilibrio a largo plazo indica que los que reciben un mayor beneficio son los clientes.

Sin embargo, en el modelo actual de los grupos de interés, los intereses y beneficios entre la empresa y los grupos de interés son mutuos y son equidistantes de la organización, considerando que no existen prioridades preestablecidas con relación a la importancia de unos beneficios o intereses sobre otros. Este modelo teórico en la práctica se matiza en cada economía de acuerdo con el estatus alcanzado por cada grupo¹.

Como consecuencia, podemos decir que el debate sobre gobierno de las empresas se ha abordado desde los dos grandes modelos teóricos reflejados anteriormente². Uno de ellos, el denominado modelo de shareholders se centra en la maximización de la riqueza de sus propietarios, mientras que el segundo modelo de los stakeholders considera la organización como una entidad cuyo principal objetivo debe ser la búsqueda del equilibrio entre los intereses de los diferentes grupos implicados en la marcha de la empresa (Tirole, 1990).

Este debate lo podemos aplicar a la sociedad cooperativa, que constituye el objeto del presente trabajo, estableciendo que ha de mantener equilibrados los intereses de sus grupos de interés, ya que puede ser un factor vital para su supervivencia y para la

¹ Cada estatus en cada economía adquiere una aplicación concreta. Así, el estatus de los trabajadores es diferente en Europa que en Estados Unidos o Japón.

² Extraído del libro "Gobierno corporativo de las empresas españolas privatizadas: la gestión de incentivos y el rendimiento organizativo" de Cuevas et al. (2008). Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

consecución del éxito empresarial pues estamos asistiendo a una época en la que debido a la importancia creciente en la interacción existente entre la organización y sus denominados grupos de interés, éstos no pueden ser ignorados por aquella empresa que pretenda continuar en el mercado compitiendo.

Por todo ello, el presente trabajo se va a centrar en el gobierno de las sociedades cooperativas, dado que, tal y como reflejamos en párrafos anteriores, constituye una cuestión de especial relevancia, pues a partir del mismo se puede mejorar el desempeño de la propia organización a través de las diversas teorías organizativas que tratan de modelizar el comportamiento de los diferentes grupos de interés. Vamos a apostar por el enfoque de los grupos de interés porque, tal y como hemos visto, ha cambiado el concepto convencional de organización y, aquella empresa que quiera mantenerse y continuar en el mercado compitiendo ha de tener en cuenta los intereses y objetivos de diversos grupos de interés que pueden afectar al desarrollo de los objetivos de la entidad, por tanto, se hace necesario para las organizaciones tener en cuenta los intereses de estos grupos, con el fin de ser más competitivo, mantenerse en el mercado, crear valor en la organización, y, por ende, conseguir el éxito empresarial.

2. DEL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

En palabras de Chaves (2004) *“el modelo de gobierno constituye uno de los principales elementos diferenciadores de las empresas de economía social frente a las empresas tradicionales capitalistas. Democracia económica, empresas autogestionadas, proceso de decisión democrático, principio de 1 voz = 1 voto, son algunas de las locuciones utilizadas para referirse al modelo de gobierno de las empresas de economía social y, en particular, al de las empresas cooperativas, y esta característica es considerada como la más importante de cuantas marcan sus señas de identidad”*.

De esta manera, el gobierno democrático es un rasgo característico de las sociedades cooperativas que se manifiesta en la participación de los socios y de otros grupos en la vida cooperativa³. Esta participación es un deber que se deriva de los derechos que la legislación atribuye a los socios como empresarios-propietarios⁴, y se canaliza a través de los órganos de la sociedad (Ruíz, 2006). En palabras de Chaves y Schedwy (2004) *“este modo de gobierno democrático asegura teóricamente que los intereses de sus propietarios/socios imbuyen su funcionamiento y trayectoria, de modo que la composición y regulación de sus órganos de gobierno y administración constituyen, en sí mismos, elementos fundamentales”*.

Sin embargo, al igual que en las empresas capitalistas convencionales, en las sociedades cooperativas la calidad de su gobierno ha sido cuestionada, ya que se han señalado serias preocupaciones acerca de su legitimidad democrática y eficacia (Cornforth, 2002). Además, como señala Spear (2004), muchas de las investigaciones más recientes argumentan que escasea la información sobre la forma en que realmente se lleva a cabo el gobierno en las organizaciones cooperativas. Estas preocupaciones han generado un gran interés profesional y académico en temas de

³ Incluimos aquí la participación en sentido amplio, esto es, en los tres flujos: reales, financieros e informativo-decisionales.

⁴ La Ley 2/1999, De Sociedades Cooperativas Andaluzas, modificada por la Ley 3/2002, recoge en su artículo 38, que el socio tiene derecho a participar: a) en el objeto social de la cooperativa, b) en la adopción de acuerdos de la asamblea general y demás órganos sociales de los que formen parte, con voz y voto, c) en los excedentes en proporción a la actividad desarrollada en la cooperativa, y d) en las actividades de formación e intercooperación de la entidad.

management de este tipo de organizaciones y por esta razón, desde mediados de los años noventa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) ha prestado un creciente interés a la problemática del gobierno cooperativo (Chaves y Schediwy, 2004).

Siguiendo a Hernández et al. (2008) podemos entender el gobierno cooperativo como “[...] la forma de administrar, dirigir y guiar a la sociedad cooperativa hacia el logro de sus objetivos”, por tanto, su finalidad es la de guiar a sus directivos mediante mecanismos institucionales democráticos para que su gestión sea en beneficio de sus socios y, adicionalmente, de las comunidades donde estos viven (Chaves y Soler, 2004).

Dicho modelo de gobierno cooperativo se ha enfrentado históricamente a dos grandes desafíos (Chaves, 2004). En primer lugar, intentar conciliar su modelo democrático con las transformaciones generadas como consecuencia del crecimiento y desarrollo empresarial de las sociedades cooperativas. Y en segundo lugar, dilucidar seleccionar y dirigir a sus directivos, debido a que en las empresas cooperativas, la incorporación de directivos profesionales puede constituir un elemento transformador de su lógica de gobierno.

Así, podemos indicar que el mal gobierno cooperativo se explicaría por las dificultades de determinados socios y directivos profesionales 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 (Coque, 2003):

– **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 directivo 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.

– **En el extremo del defecto**, los directivos profesionales (aliados o no con ciertos socios) acumulan información y, por tanto, poder en detrimento del resto.

Como solución a todos estos problemas a los que se enfrenta el gobierno de la sociedad cooperativa, se plantea la necesidad de la búsqueda y consecución de un modelo de buen gobierno cooperativo que, en palabras de Chaves (2004), “*es aquel que logra el máximo nivel de desempeño económico de la sociedad cooperativa compatible con la preservación o desarrollo de su identidad cooperativa*”.

Para intentar construir un modelo de buen gobierno cooperativo, nos vamos a apoyar en diversas teorías organizativas con el fin de poder proporcionar una nueva forma de gestión que permita a las sociedades cooperativas atenuar conflictos, generar valor, ser más competitivas y mantenerse en el mercado actual.

3. MODELOS TEÓRICOS DE GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

El mayor desafío teórico y empresarial para las organizaciones hoy en día radica en idear e implementar modelos institucionales óptimos de gobierno en las empresas, con nuevas regulaciones gubernamentales, códigos de conducta y cambios institucionales internos (Chaves y Schediwy, 2004). Para ello, la trascendencia de disponer de recursos humanos estratégicos adecuados y de eficaces sistemas de gobierno resulta evidente, pero acertar en el establecimiento de un *buen gobierno* no es tarea fácil, tal y como hemos reflejado en párrafos anteriores. Varios factores inciden mermando la

eficiencia de los sistemas de gobierno, ocupando un lugar destacado el conflicto de intereses entre los propietarios (accionistas o socios) y los controladores – ejecutores (consejo de administración, directivos o consejo rector en el caso de sociedades cooperativas). Esta problemática pone en evidencia la magnitud de unos auténticos fallos en el gobierno de las empresas.

Al respecto, para responder a estos grandes interrogantes y solucionar los problemas a los que se enfrenta el gobierno, los estudiosos se han ido ayudando de teorías organizativas en las que se ha ido tratando de modelizar el comportamiento de los diferentes actores en el management de las empresas y que nosotros aplicaremos a las sociedades cooperativas.

3.1. Teoría de la Agencia

En particular, la Teoría de Agencia ha sido la dominante (Jensen y Meckling, 1976; Fama 1984; Eisenhardt, 1989). Según Jensen y Meckling (1976), ha representado uno de los intentos más serios de formulación de una teoría de la empresa con carácter general en el marco de las relaciones sociales.

Esta teoría se ocupa de analizar las relaciones bilaterales mediante las que, de un modo u otro, se produce una cierta delegación de autoridad, a través de las cuales un sujeto encomienda a otro la realización de determinadas funciones que no puede o no quiere para sí mismo. Las dos figuras que integran la relación descrita se denominan “principal” y “agente”. Podemos decir que el planteamiento sustentado por esta teoría es que los propietarios de las empresas son los “principales” y los gestores o directivos son “agentes”; responsables de maximizar el beneficio del accionista, sin embargo y como personas interesadas en su propio beneficio individual, actuarán en la gestión movidas por sus propios intereses.

En el caso de las sociedades cooperativas, el principal puede definirse como el conjunto de socios que contratan al agente, el directivo, para que desempeñe, en su nombre, la dirección de la empresa.



De esta manera, la Teoría de la Agencia se utiliza para explicar el gobierno de las corporaciones y se puede aplicar al gobierno de la sociedad cooperativa para intentar asegurar que los directivos profesionales en los que delega el consejo rector trabajen en el mejor interés de los socios. Ello sugeriría que una mayoría de los miembros del consejo rector debería ser independiente de los directivos profesionales, y que su papel primario sería el de asegurar el cumplimiento de las reglas por parte de estos últimos. Es decir, la principal responsabilidad del consejo rector es asegurarse que los directivos profesionales defiendan los intereses de los socios (Cornforth, 2002).

En la sociedad cooperativa las principales relaciones de agencia se establecen en dos ámbitos. Por una parte nos encontramos la relación entre consejo rector y directivos profesionales y por otra la relación entre socios y consejo rector. Por tanto, es un proceso de delegación sucesiva en dos etapas que comienza en los socios y finaliza en la dirección (Álvarez et al., 2000; García, 2002). En el seno de la cooperativa, el problema de agencia vendría dado por las discrepancias entre los objetivos de las relaciones consejo rector y directivos profesionales y, socios y consejo rector (Arcas et al., 2008). Estas malas relaciones entre los distintos grupos de interés conllevarían

unos malos resultados para la organización y como consecuencia, no poder alcanzar el éxito empresarial al que aspira cualquier entidad.

En la medida en que se produzca una divergencia entre los intereses de los propietarios y los de los directivos (Davis et al., 1997), se produce una pérdida de propiedad, la cual es proporcional a la medida en la que el retorno de los accionistas cae por debajo de lo que sería si los “principales”, los propietarios, ejerciesen el control directo sobre la corporación (Negreira y Negreira, 2008). Estas pérdidas de propiedad, producto de la divergencia de intereses entre el principal y el agente, pueden ser disminuidas a través de estructuras de control sobre el directivo. Esta monitorización ayudará a evitar la posibilidad de que los agentes actúen de modo “oportunista” (Williamson, 1985).

Del mismo modo, García (2004) recoge en su estudio “*Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: teoría de agencia versus teoría del servidor*” que las partes disponen de una información asimétrica. Esta hipótesis se basa en que la cantidad o calidad de la información que una de las partes posee es superior a la de la otra, o al menos una de ellas lo percibe así (Acs y Gerlowski). Además, debido a la diferente posición que ocupan los participantes en la relación, el principal y el agente tienen funciones de utilidad distintas y, por tanto, en muchas ocasiones, actúan movidos por el deseo de lograr metas contrapuestas, entrando en conflicto los intereses de ambas partes (Walsh y Seward, 1990) en las sociedades cooperativas.

Entre las críticas realizadas a la perspectiva de agencia (Perrow, 1986; Hirsch et al., 1987) destacan fundamentalmente dos aspectos: la limitada visión que aporta sobre la motivación del comportamiento humano, y la asimetría con que se contempla la posición de las dos partes, en lo que se refiere a la posibilidad de emprender comportamientos oportunistas.

Como consecuencia de las críticas y limitaciones a esta teoría, recogidas en párrafos anteriores, y para evitar el comportamiento oportunista del agente, vamos a analizar el gobierno de la sociedad cooperativa apoyándonos en la Teoría de Stewardship.

3.2. Teoría de Stewardship

Como reacción a la Teoría de la Agencia, a principios de los años noventa surge la Teoría Stewardship (Donaldson y Davis, 1991; Filkenstein y D’Aveni, 1994; Davis et al., 1997, 2004; Lee y O’Neill, 2003; Wasserman, 2006). Dicha perspectiva es una visión psico-sociológica del gobierno corporativo, que considera a los directivos como buenos servidores de la organización, es decir, asume que los directivos profesionales de cualquier empresa quieren realizar un buen trabajo y actuarán como efectivos administradores de los recursos de la misma.

En concreto, el comportamiento de estos directivos es tal que las conductas a favor de la empresa le reportan mayor utilidad que las oportunistas e individualistas. Como éste es su pensamiento, actuar de acuerdo al mismo y no de un modo egoísta no implica una falta de racionalidad. Además, aunque no niega que los directivos puedan tratar de maximizar su utilidad personal, esta teoría propone que el “steward” no se apartará de los intereses colectivos, ya que considera que sus objetivos están alineados con los de la empresa que dirige (Lane, Cannella y Lubatkin, 1998). Según Vargas (2000), siguiendo esta teoría, se puede decir que los directivos están más motivados para actuar como representantes, cuyas metas están más alineadas con las de los propietarios, principales de la relación, que con sus intereses particulares (Donaldson y Davis, 1991; Davis et al., 1997).

Así, centrándonos en las sociedades cooperativas diremos que la principal función del consejo rector no es asegurar el cumplimiento de las reglas y obtener el consentimiento de los directivos profesionales, sino trabajar en conjunto para mejorar el desempeño de la empresa. El rol del directivo profesional es primariamente estratégico, para agregar valor a las decisiones superiores. (Cornforth, 2002, Vargas, 2000 y 2001).

De este modo, el modelo del comportamiento humano que considera esta teoría se establece al asumir que las conductas de tipo colectivista, orientadas a favor de la organización, son percibidas por el "steward", el directivo, como dotadas de mayor utilidad que las actuaciones de carácter oportunista, desencadenadas por motivos personales (García, 2004). Por tanto, al percibir una mayor utilidad en el comportamiento cooperativo y actuar en consecuencia, la conducta del "steward" se puede percibir como racional. Esta explicación no conlleva que el directivo carezca de objetivos personales sino que, por el contrario, es consciente de la relación que existe entre sus metas individuales y los fines de la organización, y considera que el mejor modo de lograr sus propósitos es el trabajo hacia las metas colectivas de la organización (Donalson y Davis, 1994), teniendo siempre presente que existe una multiplicidad de metas que persiguen los diferentes grupos de interés afectados por el comportamiento de la organización, además de sus propietarios. El objetivo que, en principio parece que aglutina los intereses de la mayoría de los colectivos consiste en maximizar el rendimiento de la organización (Ramaswamy et al., 2002). Por tanto, el directivo estará motivado para actuar hacia la mejora del rendimiento organizacional, satisfaciendo así los intereses de los propietarios (García, 2004).

No obstante todo lo anterior, consideramos que la Teoría de Stewardship tiene una limitación considerable a la hora de estudiar el gobierno de las sociedades cooperativas y es que tan sólo tiene en cuenta a los socios (propietarios de la empresa) y al steward (el directivo), no prestando así ninguna atención a los demás grupos de interés que afectan o están afectados de manera más o menos directa a la sociedad cooperativa.

3.3. Teoría de la Dependencia de Recursos

Para explicar el gobierno de las empresas también se utiliza la Teoría de la Dependencia de los Recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), que interpreta las organizaciones como interdependientes con el contexto en el cual se implantan, además destaca la importancia del entorno sobre los resultados de las empresas (Hawley, 1950,1968; Bouilding, 1978). Es decir, éstas van a depender, para asegurar su supervivencia, de los recursos y la información que les proporcionen otras empresas y los agentes del contexto en el que se hallen inmersas (Yadong et al., 2001; Shaohan. y Zhilin, 2008). La idea central es que ninguna organización es capaz de generar por sí misma todos los recursos que necesita, por lo que depende del entorno para la obtención de los recursos necesarios para su supervivencia. Por otra parte, esta teoría asume que existe una distribución asimétrica de recursos dentro del entorno, lo que coloca a unas organizaciones en relación de dependencia respecto de las que controlan los recursos que ellas necesitan. De este modo, las fuentes de estos recursos son otras organizaciones, siendo necesario, por tanto, intercambiar con ellas para subsistir. En estas circunstancias, las organizaciones compiten con otras entidades que utilizan esos mismos recursos escasos.

Aplicando esta teoría al gobierno de las sociedades cooperativas podemos decir que, se puede considerar al directivo profesional como un medio para reducir la incertidumbre, a través de su trabajo en el establecimiento de vínculos entre las

organizaciones. Por tanto, la principal función del consejo rector sería mantener buenas relaciones con los socios para asegurar el flujo de recursos en y desde la organización, y ayudarla a responder a los cambios externos. Los miembros del consejo rector serían seleccionados por la importancia de sus vínculos externos y el conocimiento que pudieran aportar a la organización, y la capacidad de controlar las amenazas externas potenciales (Cornforth, 2002).

La principal aportación de esta teoría es el énfasis puesto en el análisis de las relaciones de las organizaciones con sus entornos y las estrategias que éstas tienen para adaptarse a dichos entornos y tratar de cambiarlos. Su debilidad proviene, en cambio, de la marginación total que se hace de la existencia de objetivos organizativos que pueden ayudar a orientar la adopción de decisiones, no descansando éstas únicamente en procesos de poder y conflicto (Hall, 1987). Parece más adecuado, por tanto, complementar este enfoque con la idea de los sistemas racionales, donde se acepta el establecimiento de algún objetivo o meta organizativa.

Visto el enfoque de las tres teorías anteriores aplicado al gobierno de las sociedades cooperativas, hemos de apuntar que todas se limitan a analizar las relaciones entre socios, directivos profesionales, consejo rector y entorno, estableciendo los aspectos más importantes del gobierno de las empresas, pero no tienen en cuenta otros grupos de interés como son los clientes, trabajadores, asociaciones empresariales, y/o proveedores, entre otros, y el papel que pueden tener en el desarrollo de las empresas y, en nuestro caso, en las sociedades cooperativas.

Por ello, en nuestro trabajo nos vamos a centrar en la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Thompson, 1997; Mitchell et al., 1997; Johnson et al., 2006) que considera que las organizaciones deben ser responsables ante un conjunto de grupos interesados en la empresa y no preocuparse únicamente por los accionistas (socios en las sociedades cooperativas) ya que los grupos de interés pueden afectar a la consecución de los objetivos de la organización y, por ende, al logro o alcance del éxito empresarial. Por esta razón analizaremos el enfoque de los stakeholders con mayor detalle en el siguiente apartado, ya que consideramos que es el modelo teórico más completo para explicar el gobierno de las empresas, en general, y de las sociedades cooperativas, en particular.

4. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS Y GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

4.1 Definición del término stakeholder

A lo largo del presente trabajo nos hemos referido a los grupos de interés de las empresas, en general, y de las sociedades cooperativas, en particular, pero consideramos conveniente utilizar la expresión “stakeholder⁵” en inglés, por la riqueza de su contenido. Pero en realidad, ¿qué entendemos con el término stakeholder?

En palabras de González (2001), *“la variedad de definiciones del concepto stakeholder al uso, así como los matices que se presentan en la bibliografía es, a mi juicio, una de las razones principales por las que el término aún no ha recibido una traducción en las distintas lenguas”*.

⁵ Su creador es, Russell Ackoff, tratadista de temas de organización de empresas en su libro “Planificación de la Empresa del Futuro”.

Podemos indicar que este término aparece por primera vez en 1963, aportado por el Stanford Research Institute (SRI) como “aquellos grupos de apoyo de la organización sin los que ésta dejaría de existir”. Sin embargo, el concepto “stakeholder” ha ido evolucionando en los últimos años debido a factores como la globalización, la importancia de los medios de comunicación o la elevada conciencia de la influencia de la organización en la sociedad, como veremos en la siguiente tabla.

A continuación se muestran las diferentes definiciones recogidas en la literatura sobre stakeholders ordenadas de forma cronológica en un estudio de Mitchell et al. (1997) y que, hemos actualizado hasta el año 2009.

Tabla 1: Definiciones de los stakeholders y su evolución en el tiempo

AUTOR	DEFINICIÓN
Stanford Memo (1963)	Grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir
Rhenman (1964)	Quien depende de la empresa para conseguir sus metas personales y del cual la empresa depende para su propia existencia.
Ahlstedt y Jahnukainen (1971)	Participantes en la empresa que buscan sus propios intereses y metas y de los cuales la empresa depende.
Freeman y Reed (1983) Freeman (1984)	Grupos de los cuales pueden afectar la consecución de los objetivos organizativos y los cuales se ven afectados por tal consecución.
Freeman y Gilbert (1987)	Grupos que pueden afectar o son afectados por un negocio.
Cornell y Shapiro (1987)	Poseedores de derechos los cuales tienen contratos con la empresa.
Evan y Freeman (1988)	Aquellos que tienen posesión o derecho en la empresa.
Bowie (1988)	Aquellos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir.
Hax y Majluf (1988)	Aquellas personas quienes directa o indirectamente reciben los beneficios y los costes derivados de las acciones de la organización.
Alkahafaji (1989)	Grupos los cuales son responsables de la empresa.
Carroll (1989)	Aquellos que tienen interés en los derechos (legales o morales) de la propiedad o, de los títulos legales de los activos o derechos de las empresas.
Freeman y Evan (1990) Thompson et al. (1991)	Aquellos que tienen relaciones con la empresa.
Savage et al. (1991)	Aquellos que tienen interés en las acciones de la empresa y habilidad para influir en ella.
Hill y Jones (1992)	Aquellos que tiene un derecho legítimo en la empresa como consecuencia de relaciones de intercambio.
Brener (1993)	Aquellos que tiene legitimidad, relaciones no triviales con la empresa, transacciones de intercambio y responsabilidades morales.
Carroll (1993)	Aquellos que tienen o afirman tener una o más propiedades en el negocio.
Freeman (1994)	Aquellos que interactúan, dirigen y definen la empresa.
Starik (1994)	Aquellos que pueden o son poseedores de conocimientos, influyentes o influidos por la organización.
Langtry (1994)	Aquellos para los que la organización es

	significativamente responsable sobre su bienestar, o mantienen una reclamación legal o moral en la organización.
Clarkson (1995)	Poseedores voluntarios de riesgo como resultado de la inversión en capital-humano o financiero en la empresa. Poseedores involuntarios de riesgo como resultado de sus actividades de la empresa.
Näsi (1995) Brenner (1995) Donalson y Preston (1995)	Interactúan con la empresa y hacen posible sus operaciones. Impactan o pueden impactar en la empresa. Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos procesales o sustantivos de la actividad corporativa.
Mitchell, Agle y Wood (1997)	Aquellos que soportan algún riesgo como consecuencia de haber invertido algo de capital, humano o financiero, en la empresa.
Mitchell et al. (1999)	Consideran que los stakeholders son actores (internos o externos) que afectan y/o son afectados, en diferentes grados, por los objetivos y los resultados de una organización en la medida en que poseen alguno de los tres atributos siguientes: poder, legitimidad y urgencia.
Garicano (1998)	Grupos de personas o instituciones que tienen intereses en una empresa determinada, y de los que la empresa depende para su supervivencia.
Johnson y Scholes (2001)	Son aquellos individuos de o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, al mismo, condicionan la consecución de los objetivos de la organización.
Caballero (2001)	El término stakeholder ha evolucionado con el tiempo, pasando de considerarse sólo a aquellos colectivos de los que la empresa depende para sobrevivir a considerar a cualquiera que tenga un interés legítimo en la empresa o se vea afectado por su actividad.
García y Ruíz (2002)	Son individuos o conjuntos de personas que tienen algún derecho sobre la organización.
Clemens y Gallaguer (2003)	Completan la definición aportada por Mitchell et al. (1999) considerando además la permanencia de los stakeholders en las actuaciones de la organización.
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2004)	Aquellos grupos sociales o individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia.
Bleger (2004)	Son todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa.
Johnson et al. (2006)	Son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez, la organización.
Montañés y Olier (2006)	Son los "implicados" de todo tipo en el entorno socio-político-económico de la organización.
González (2007)	Un stakeholder es cualquier individuo o grupo que es afectado a puede verse afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son

	universalizables.
Navas y Guerras (2007)	Los stakeholders son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mitchell et al. (1997)

De las definiciones recogidas en la tabla, podemos diferenciar varias etapas en el desarrollo del concepto de stakeholder en la literatura. Así, aunque este término surge en 1963 no es hasta 1984 cuando empieza a tener la relevancia y esplendor que ha llevado a numerosos autores a seguir investigando sobre esta materia hasta nuestros días.

De esta manera y, siguiendo a Caballero (2005), podemos diferenciar tres etapas en el desarrollo del término stakeholder: (1) una primera etapa inicial, de Stanford Research Institute (SRI, 1963), que considera a los stakeholders como el eje de la supervivencia de la organización; (2) a continuación nos encontraríamos con la etapa decisiva del término, que sería la aportada por Freeman en 1984 y que lo relaciona con la disciplina de Dirección Estratégica; (3) por último, diferenciamos también la etapa actual, en la que las relaciones entre la organización y cada uno de los stakeholders han pasado de ser una actividad de escasa importancia en el éxito competitivo a considerarse una necesidad central, dado que la empresa ha pasado de considerar a los stakeholders de los que necesita para sobrevivir, a considerar a todos aquellos que tienen algún interés o se sienten afectados por aquella, dado que el deseo del alcance conjunto de todos los intereses es necesario en el desarrollo y control de las estrategias de la organización, buscando para ello el equilibrio oportuno de todos ellos. A continuación, tras hacer referencia al término stakeholder, consideramos oportuno centrarnos en la teoría que da origen a este concepto, en la que vamos a centrar nuestro trabajo y proponerla como teoría válida para explicar la supervivencia de la sociedad cooperativa.

4.2 Teoría de los Stakeholders

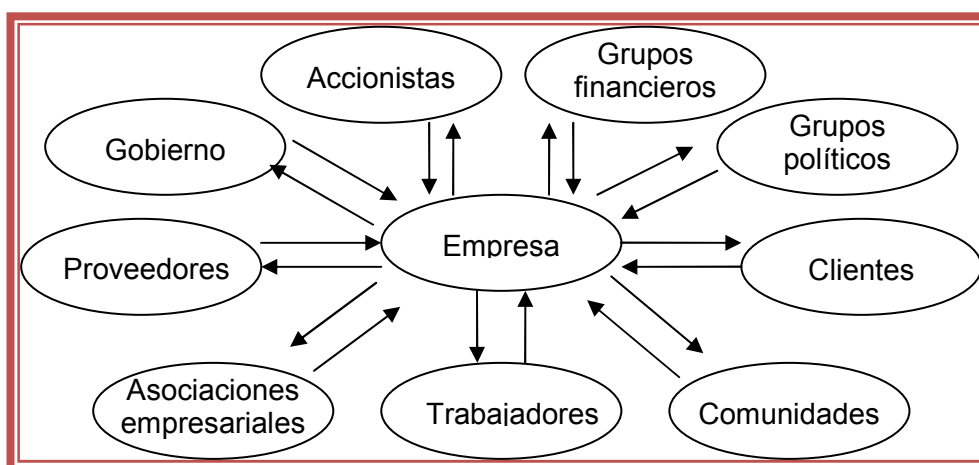
La Teoría de los Stakeholders es una teoría reciente dado que, aunque se remonta al siglo pasado, es a finales de los 80 cuando comienzan a destacar significativas aportaciones que ocupan hasta nuestros días, pues es Freeman (1984) el que se puede considerar su precursor.

Esta teoría se explica partiendo de que la organización ha pasado de considerarse como un sistema de transformación de los recursos procedentes del mercado en busca de la obtención de un producto final y en orden a obtener un beneficio máximo, a considerar, además, un conjunto de grupos que razonan y esperan de las actuaciones de ésta y ante los cuales siente responsabilidad. Nos ayuda a entender el gobierno y la dirección de la organización porque busca explicar y guiar la coordinación necesaria entre los intereses múltiples de los diversos stakeholders que la componen. De esta forma, muchos estudios realizados hasta el momento corroboran que, aquella organización que se preocupa por los stakeholders consigue unos resultados económicos mejores que aquella otra que los ignora (Caballero, 2005). En el presente trabajo, adoptaremos la posición que manifiesta Freeman respecto a la teoría de los stakeholders, considerando que se puede utilizar como una metodología de gestión empresarial del ámbito estratégico de la organización y que consideramos que permitirá a las sociedades cooperativas alcanzar el éxito en el seno de su gobierno.

Siguiendo a González (2007), podemos precisar que esta teoría concibe un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural. Por lo tanto, la empresa no es cosa de uno, ni exclusivamente de dos, sino que debe ser entendida desde la pluralidad de “agentes” (los que afectan) que intervienen en ella y, por tanto la hacen posible, así como desde todos aquellos “pacientes” (los que son afectados) de la organización empresarial.

En resumen, esta teoría supone una visión integral de las organizaciones, al pretender conseguir un equilibrio entre los intereses de los stakeholders de la empresa y los suyos propios para poder adaptarse a los continuos cambios que se producen en su entorno y conseguir la supervivencia en el tiempo, tal y como podemos ver en la siguiente figura.

Figura 1: Modelo de los stakeholders o grupos de interés



Fuente: Donalson y Preston (1995)

Se trata de dar el protagonismo necesario a las personas y sus intereses dado que son las que, en última instancia, marcan las pautas del progreso económico real de la organización (Álvarez, 1999). De este modo, Szwajkowski (2000) afirma que la organización con éxito, hoy en día, es aquella que pretende y se informa en mayor medida respecto a sus stakeholders, los cuales crean el potencial para una ventaja competitiva. Los recursos y capacidades generados a partir de la relación de la organización con cada uno de los stakeholders son considerados como base para la creación de ventajas competitivas. Esa ventaja competitiva sostenible se considera global cuando una organización desarrolla una estrategia imposible de imitar con otras organizaciones (Caballero, 2002). Así, las relaciones con los grupos de interés, suponen para la empresa un intangible, un recurso socialmente complejo que debe reforzar su habilidad para superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo. En este sentido, *“la satisfacción óptima de los stakeholders representa la parte más importante del capital intangible, o intelectual de la firma y, además es esencial para incrementar su valor”* (Álvarez, 1999).

Scholes y Clutterbuck (1998) argumentan algunos de los factores que respaldan y explican el creciente poder de los stakeholders, factores que dan lugar a la necesidad de considerarlos: (1) la globalización; el alza: (2) del inversor profesional; (3) del cliente sofisticado; (4) de los empleados autorizados; (5) la información revolucionaria; (6) la creciente conciencia de la influencia de los negocios en la sociedad; (7) el propio deseo de las organizaciones por influir en la sociedad; y, (8) el soporte del gobierno.

El grado de cada uno de estos factores influirá en la planificación y desarrollo de las relaciones de la organización con cada uno de los stakeholders.

Por todo ello, en el siguiente epígrafe, abordaremos esta teoría y su aplicación a las sociedades cooperativas.

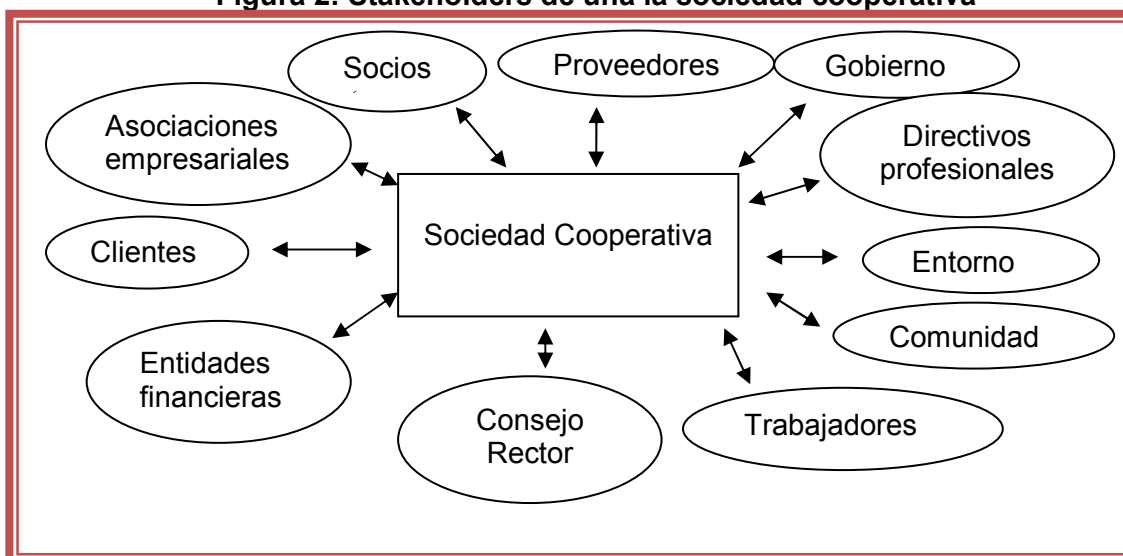
4.3 El enfoque de los stakeholders en el gobierno de la sociedad cooperativa

Aplicando esta teoría al gobierno de las sociedades cooperativas, nos encontraríamos con un directivo con un papel político que se dedicaría a negociar y resolver conflictos de interés entre los diferentes stakeholders interesados en la empresa (García y Ruíz, 2002). Para las sociedades cooperativas esto plantea la cuestión de cómo deberían estar representados, además de los socios, los intereses de otras importantes partes interesadas (Cornforth, 2002; Spear, 2004).

El interés que tiene la sociedad cooperativa es intentar lograr un alineamiento entre los intereses de los diferentes stakeholders con los que se relaciona y los suyos propios, como base de su supervivencia en el mercado. Para alinear esos intereses de los stakeholders, Scholes y Clutterbuck (1988) sostienen que una medida clave sería tener de soporte un conjunto de valores “sombrija” que permitan reunir todo lo que hace la organización, desde la estrategia hasta políticas, estructura o estilo de dirección, etc. , para que se hagan llegar a todos los stakeholders.

En la figura siguiente se identifican, los stakeholders de una sociedad cooperativa.

Figura 2: Stakeholders de una la sociedad cooperativa

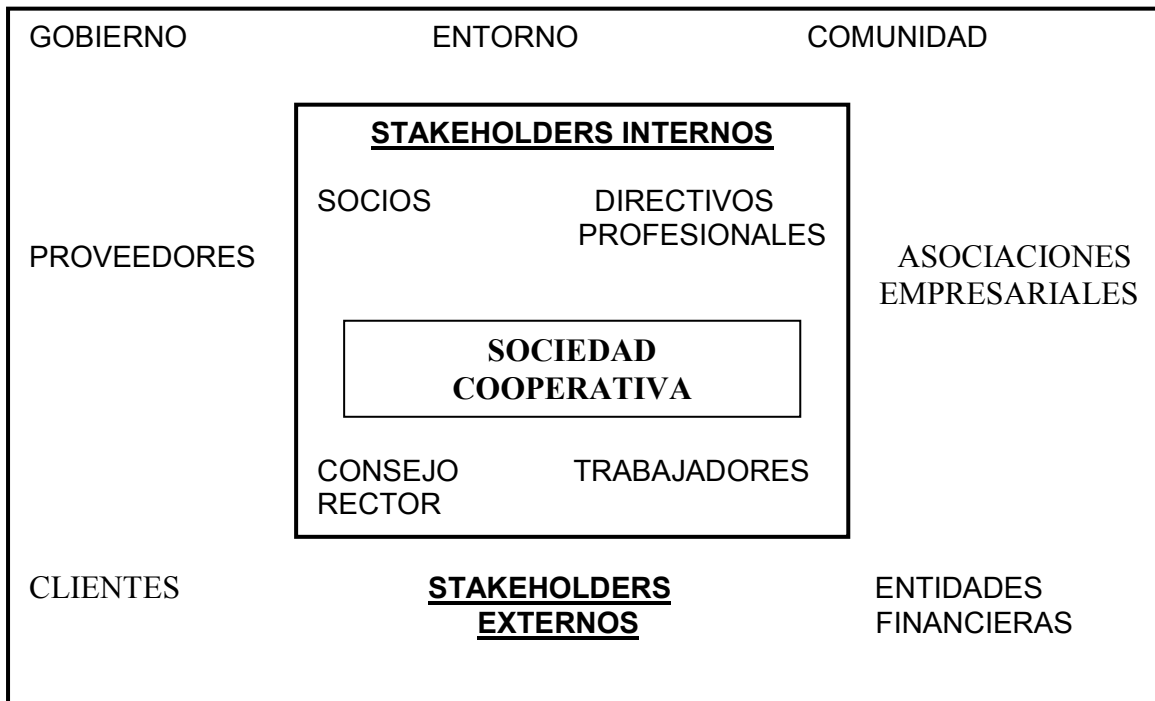


Fuente: Elaboración propia adaptada de Donalson y Preston (1995); Bel y Martín (2008)

En la figura anterior hemos identificado a los stakeholders de una sociedad cooperativa, pero no los hemos clasificado en torno a ningún criterio. Con carácter general se suele distinguir entre stakeholders internos y externos. Entre los primeros se incluye a los accionistas, directivos y trabajadores. En ocasiones, los departamentos, las unidades de negocio, las filiales o determinados grupos profesionales pueden constituirse también como grupos de interés en defensa de sus objetivos particulares. Entre los stakeholders externos puede incluirse a los clientes, los proveedores, las entidades financieras, los sindicatos, la comunidad local, las organizaciones sociales de diverso tipo y el Estado (Guerras y Navas, 2007).

A continuación vamos a clasificar los stakeholders identificados en la figura 2 según el criterio de pertenencia al entorno interno o externo de la sociedad cooperativa.

Figura 3: Clasificación de los stakeholders de una sociedad cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007

Volviendo a la figura 2 podemos decir que, independientemente de que pertenezcan al ámbito interno o externo de la organización, los intereses y beneficios entre la sociedad cooperativa y los stakeholders son mutuos, por lo que las flechas se dirigen en ambas direcciones.

De esta manera, los stakeholders forman una red de influencias conectadas entre sí, que influyen sobre la formación de los objetivos de la organización. Por tanto, hemos de tener muy claro en cada momento del tiempo a quién debe servir la empresa y cómo debe definirse la dirección de la misma. Éste es el ámbito de interés del modelo de gobierno de los stakeholders (Caballero, 2005).

Por ello, es vital el saber conciliar todos los intereses y saber hacer llegar como propios cada uno de los flujos a cada uno de los grupos, para que se cumplan los objetivos generales de la empresa. Así se logra la credibilidad de los stakeholders en la organización y la buena imagen de ésta, es decir, la identidad organizacional se verifica en la medida en que los stakeholders ven realizadas sus expectativas en la organización (Scott y Lane, 2000).

5. CONCLUSIONES

Tal y como dejamos constancia en la introducción del presente trabajo, las características de los mercados actuales hacen que la incertidumbre, la complejidad y

el dinamismo sean claves en el día a día de la empresa, por lo que se hace necesario plantear nuevas formas de gestión y de gobierno en las empresas, en general, y en las sociedades cooperativas, en particular, que les permitan adaptarse al entorno competitivo.

Así, en un mundo en transformación, las sociedades cooperativas han tenido que desarrollar múltiples estrategias al objeto de adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados: innovaciones institucionales como son los grupos cooperativos, innovaciones financieras (con entrada de inversores no cooperativistas), nuevas estrategias en los ámbitos de los recursos humanos y del gobierno corporativo. Pero el despliegue de estas estrategias y el natural proceso de crecimiento y desarrollo económico de las sociedades cooperativas tienden a generar tensiones estructurales sobre el modelo de gobierno genuino de las cooperativas, un modelo cuyo 'buen gobierno cooperativo' puede concebirse como aquel que logra el máximo nivel de desempeño económico de la cooperativa compatible con la preservación o desarrollo de su identidad cooperativa, en especial, el mantenimiento del principio democrático de decisión (Chaves, 2004).

De esta manera, hemos centrado nuestro estudio en el ámbito del gobierno de las sociedades cooperativas debido a que está relativamente poco analizado en comparación con las sociedades de capitales. Para ello, nos hemos apoyado en diversas teorías organizativas⁶ con la finalidad de intentar modelizar las características del gobierno cooperativo para que este tipo de empresas puedan, tal y como reflejamos en párrafos anteriores, atenuar conflictos y generar valor. En definitiva, nuestro objetivo es ir proponiendo un modelo de gestión cooperativa que garantice la supervivencia y continuidad de la sociedad cooperativa en el mercado para ayudar a consolidar la posición de este tipo de empresas y que puedan alcanzar el éxito empresarial.

Así, nos hemos apoyado principalmente en la Teoría de los Stakeholders porque tiene en cuenta e integra a todos los grupos que influyen y están influidos por la organización, y consideramos que pueden afectar tanto al desarrollo de su actividad como a la consecución de los objetivos generales de la empresa.

Además, consideramos que al estudiar el gobierno de las sociedades cooperativas bajo el enfoque teórico de los stakeholders se favorece, a su vez, la identidad cooperativa no sólo de sus socios, sino la de todos los grupos de interés que la forman, pues crece el sentimiento de pertenencia de todos ellos, ya que ven cumplidos sus objetivos e intereses.

Por ello podemos decir que, las sociedades cooperativas que tengan como base la integración de los intereses de sus stakeholders en su gobierno, obtendrán unos mejores resultados como consecuencia de su buena gestión y asegurarán su continuidad en el mercado. Es decir, obtendrán una ventaja competitiva que la diferenciará del resto y ello supondrá una posición ventajosa en el mercado que le asegurará su supervivencia, alcanzando así el éxito empresarial.



⁶ Teoría de la Agencia; Teoría de Stewardship; Teoría de la Dependencia de Recursos; y, Teoría de los Stakeholders.

6. BIBLIOGRAFÍA

Acs, A. J.M y Gerlowski, D. A. (eds.) (1996) *Managerial Economics and Organization*. Prentice Hall.

Álvarez, J. (1999) "Priorización de los stakeholders en la actual sociedad del conocimiento", *Técnica Contable*, no. 610, pp. 665-670.

Álvarez, M.B.; Arbesú, P. y Fé, C. (2000) "Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 34, pp. 169-188.

Arcas, N.; Martín, J.F. y Mínguez, A. (2008) "Análisis de la relación socio-cooperativa agraria desde la perspectiva de las teorías de la agencia y derechos de propiedad". *27 Congreso Internacional de CIRIEC sobre Economía Pública, Social y Cooperativa*, Sevilla 22-24 de Septiembre.

Bel, P. y Martín, S. (2008): "Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación", *REVESCO*, nº 95, pp. 9-43.

Caballero, G. (2002) "Los grupos de interés como ventaja de la organización". *XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés (AEDEM)*, Alicante, 5,6 y 7 de Junio.

Caballero, G. (2005) *Los stakeholders en el modelo de gobierno corporativo. Un análisis del impacto en las estrategias de empleabilidad de la universidad española*. Tesis Doctoral, Universidad de Vigo.

Chaves, R. (2004) "Gobierno y democracia en la economía social". *Revista Mediterráneo Económico*, no. 6, pp. 35-52.

Chaves, R. y Schediwy, R. (2004) "Introducción al monográfico: Gobierno, democracia y directivos en las empresas cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 48, Abril, pp. 5-10.

Chaves, R. y Soler, F. (2004) "El gobierno de las cooperativas de crédito en España", CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia.

Coque, J. (2003) "De la eficiencia cooperativa. El gobierno participativo bajo una perspectiva sistémica", *Acciones de Investigaciones Sociales*, no. 18, pp. 67-87.

Coque, J. (2008) "Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial", *REVESCO*, no. 95, vol. 2, pp. 65-93.

Cornforth, C. (2002) "Making Sense of Co-operative Governance: Competing Models and Tensions", *Review of International Co-operation*, no. 95, vol. 1, pp. 51-57.

Cornforth, C. (2004) "The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective", *Annals of Publics and Cooperative Economics*, no. 75, pp. 11-32.

Davis, J.; Schoorman, F.D. y Donalson, L. (1997) "Toward a stewardship theory of management", *The Academy of Management Review*, no. 22, vol.1, pp. 20-47.

Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (2004) "Toward a stewardship theory of management". En Clarke T. (Ed.), *Theories of Corporate Governance*. Oxon: Routledge.

Donalson, L. y Davis, J.H. (1991) "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, no. 16, pp. 49-64.

Donalson, L. y Davis, J.H. (1994) "Boards and company performance-research challenges the conventional wisdom", *Corporate Governance: An International Review*, no. 2, pp. 151-160.

Donalson, T. y Preston, L. (1995) "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications", *Academy of Management Review*, no. 20, pp. 65-91.

Eisenhardt, K. M. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, no. 14, vol. 1, pp. 57-74.

Fama, E. (1984) "Problemas de agencia y teoría de la empresa", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, no. 611, pp. 53-66.

Finkelstein, S. y D'aveni, R.A. (1994) "CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command", *Academy of Management Journal*, no. 37, pp. 1079-1108.

Freeman, E. (ed.) (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Printman Press.

García, E. (ed.) (2002) *Almazaras cooperativas: La necesidad de una dirección adecuada*. Publicaciones de la Universidad de Jaén y Cajasur, Jaén.

García, E. (2004) "Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: teoría de agencia versus teoría del servidor", *REVESCO*, no. 83, pp. 33-49.

García, E. y Pedrosa, C. (2009) "La innovación en el gobierno de la sociedad cooperativa de segundo grado como estrategia para hacer frente a las nuevas necesidades del entorno". *XII Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa*, 24-26 Junio, Murcia (España).

González, E. (2001) *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Tesis doctoral, Universidad Jaume I de Castellón.

González, E. (2007) "La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa", *Veritas*, no. II, vol. 17, pp. 205-224.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, 4ª Edición, Thompson Civitas.

Hernández, M.J.; Ruíz, C. y García, E. (2008) "La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas", *REVESCO*, no. 95, pp. 94-111.

Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, no. 3, pp. 305-360.

Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006) *Dirección Estratégica*, Séptima Edición, Prentice Hall, Madrid.

Lee, P. y O'Neill, H. (2003) "Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: agency and stewardship perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, nº2., pp. 212-225.

Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D. (1997) "Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, no. 22, vol. 4, pp. 853-886.

Negreira, F. y Negreira, J. (2008) "Alternativas de gobierno de la empresa de propiedad familiar en su evolución ligada al tránsito generacional bajo las perspectivas de la teoría de la agencia y de la teoría del stewardship". Ponencias Congreso nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Ed. Harper & Row (New York).

Ramaswamy, K.; Li, M. y Veliyath, R. (2002) "Variations in ownership behavior and propensity to diversify: A study of the Indian corporate context", *Strategic Management Journal*, vol. 23, no 4, pp. 345-358.

Ruíz, C. (2006) *La función de control en el marco del gobierno de las sociedades cooperativas almazaras andaluzas: Análisis de los principales fundamentos y dimensiones*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén.

Scott, S. y Lane, V. (2000) "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management Review*, no. 25, vol. 1, pp. 43-62.

Shaohan, C. y Zhilin, Y. (2008) "Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: the chinese experience", *Journal of Supply Chain Management*, no. 44, vol. 1, pp. 55-71.

Scholes, E. y Clutterbuck, D. (1998): "Communication with Stakeholders: An Integrated Approach". *Long Range Planning*, no. 31, vol. 2, pp. 227-238.

Spear, R. (2004) "El gobierno democrático en las empresas cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 48, pp. 11-30.

Thompson, J. (ed.) (1997) *Strategic Management: Awareness and Change*. London: International Thompson Business Press.

Tirole, J. (ed.) (1990) *La Teoría de la Organización Industrial*. Ariel, Economía, Barcelona.

Vargas, A. (2000) *El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva visto desde sus empresas más destacadas. Un estudio de los principios cooperativos y de las relaciones socios-gerencia profesional*, Trabajo de Investigación, Concurso-oposición a Catedrático de Universidad, Universidad de Huelva.

Vargas, A. (2001) "La teoría de la agencia versus la teoría del servidor: una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva". *En Actas de la X Internacional Conference of AEDEM, Regio Calabria (Italia)*, 4-6 de Septiembre de 2001. En Best Papers Proceedings, pp. 1067-1076.

Waserman, N. (2006) "Stewards, agents and the founder discount: Executive compensation in new ventures", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, nº5. 2006, pp. 960-976.

Yadong, L.; Justin Tan, J. y O'connor, N. (2001) "Strategic response to a volatile environment: The case of cross-cultural cooperative ventures", *Asia Pacific Journal of Management*, Singapore, no. 18, vol. 1, pp. 7-25.