

# REVESCO

## Revista de Estudios Cooperativos

**Paloma Bel Durán y Sonia  
Martín López**

**Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de  
concentración de las organizaciones de participación.**

**M<sup>a</sup> José Cabaleiro Casal y Sonia  
M. Rodríguez Parada**

**Sociedades cooperativas de banca alternativa.**

**Jorge Coque Martínez**

**Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un  
concepto amplio de gobierno empresarial.**

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

**La cultura como mecanismo de gobierno y control en las  
organizaciones cooperativas.**

**AECOOP**

Asociación  
de Estudios  
Cooperativos



**ESCUELA DE ESTUDIOS  
COOPERATIVOS**

Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales, Universidad Complu-  
tense de Madrid.

**Número 95**

**Segundo Cuatrimestre 2008**

**ISSN: 1885-8031**

REVESCO  
REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

Editado con el Patrocinio del



MINISTERIO DE TRABAJO  
ASUNTOS SOCIALES

Secretaría General de Empleo

DIRECCION GENERAL DE FOMENTO  
DE LA ECONOMIA SOCIAL,  
DEL TRABAJO AUTÓNOMO  
Y DEL FONDO SOCIAL EUROPEO

**Director-Gerente de AECOOP**

D<sup>a</sup>. Paloma BEL DURÁN

**Secretaria General**

D.\* Dolores LÓPEZ LÓPEZ

La Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO) no se identifica necesariamente con las opiniones vertidas en los trabajos y colaboraciones que publica.

La política editorial de la Revista autoriza el *Autoarchivo digital* de la versión oficial de la editorial en formato acrobat.

## CONSEJO DE REDACCIÓN

**Directora:**

D<sup>a</sup> Josefina FERÁNDEZ GUADAÑO. Profesora Contratado Doctor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Baleren BAKAIKOA AZURMENDI. Universidad del País Vasco.

D<sup>a</sup>. Paloma BEL DURÁN. Universidad Complutense de Madrid.

D. Rafael CHAVES ÁVILA. Universidad de Valencia.

D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Universidad Complutense de Madrid.

D. Francisco JULIA IGUAL. Universidad Politécnica de Valencia.

D. Ricardo PALOMO ZURDO. Universidad San Pablo CEU.

D. Anxo TATO PLAZA. Universidad de Vigo.

D. Alfonso VARGAS SÁNCHEZ. Universidad de Huelva.

## CONSEJO ASESOR

Presidente:

Sr. D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid. Presidente de la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP).

- D. Antonio Pedro BAYLOS GRAU. Universidad de Castilla La Mancha. Albacete (España).
- D. Guido BONFANTE. Facoltà di Scienze Politiche della Università di Torino. Torino (Italia).
- D. Vicente CABALLER MELLADO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Manuel CARRASCO CARRASCO. Universidad de Huelva. Huelva (España).
- D<sup>a</sup>. Enmanuele CUSA. Università degli Studi di Trento. Trento (Italia).
- D. Renato DABORMIDA. Università degli Studi del Piemonte Orientale. Facoltà de Economia. Alessandria (Italia).
- D. Samar K. DATTA. Indian Institute of Management Ahmedabad. Gujarat (India).
- D. Ricardo DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA. Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fé de Bogotá (Colombia).
- D. Javier DIVAR GARTEIZ-AURRECOA. Universidad de Deusto. Bilbao (España).
- D. Federico DURÁN LÓPEZ. Universidad de Córdoba. Córdoba (España).
- D. Gaudencio ESTEBAN VELASCO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. Pilar GÓMEZ APARICIO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Jesús HERNÁNDEZ ORTÍZ. Universidad de Jaén. Jaen (España).
- D. Javier ITURRIOZ DEL CAMPO. Universidad de San Pablo-CEU. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. Silvia Elisa KESSELMAN DE UMANSKY. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.
- D. Gustavo LEJARRIAGA PEREZ DE LAS VACAS. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D. Urial LEVIATAN. University of Haifa. Institute for the Research on the Kibbutz & the Cooperative Idea. Israel.
- D. Jose Luis MONZÓN CAMPOS. Universidad de Valencia. Valencia (España).
- D. Alfonso Carlos MORALES GUTIÉRREZ. ETEA. Córdoba (España).
- D<sup>a</sup> Adoración MOZAS MORAL. Universidad de Jaén. Jaén (España).
- D. Fulton MURRAY. University of Saskatchewan. Saskatoon (Canadá).
- D. Rui NAMORADO. Universidade de Coimbra. Facultad de Economía. Centro de

- Estudios Cooperativos. Coimbra (Portugal).
- D. Manuel ORTIGUEIRA SÁNCHEZ. Universidad de Sevilla. Sevilla (España).
- D. Luigi Filippo PAOLUCCI. Universidad de Bolonia. Bolonia (Italia).
- D. Juan Del PINO ARTECHE. Universidad de Málaga. Málaga (España).
- D<sup>a</sup>. Irene PISÓN FERNÁNDEZ. Universidad de Vigo. Vigo (España).
- D. Paul PREVOST. Université de Sherbrooke. Québec (Canadá).
- D. Mario RADRIGÁN. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales PRO – ASOCIA. Santiago de Chile (Chile).
- D. Andrés RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ. Universidad de Granada. Granada (España).
- D. Ángel ROJO FERNÁNDEZ-RÍO. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid (España).
- D. Juan José SANZ JARQUE. Madrid (España).
- D. Ricardo SERVER IZQUIERDO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Reiner SCHULZE. Universidad de Münster. Münster (Alemania).
- D. Bernard THIRY. Universidad de Liège. Liège (Bélgica).
- D. Benoit TREMBLAY hec Montréal. Montreal (Canadá).
- D. Ramón VALLE CABRERA. Universidad Pablo Olavide. Sevilla (España).
- D. Alberto ZEVI. Università degli Studi di Urbino. Uo (Italia).
- D. Javier ZORNOZA BOY. Universidad Complutense. Madrid (España).

## *Sumario*

---

	<i>Páginas</i>
Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación, por <i>Paloma Bel y Sonia Martín</i> .....	9
Sociedades cooperativas de banca alternativa, por <i>M<sup>a</sup> José Cabaleiro y Sonia M. Rodríguez</i> .....	44
Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial, por <i>Jorge Coque</i> .....	65
La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas, por <i>M<sup>a</sup> Jesús Hernández, Carmen Ruiz y Elia García</i> .....	94

## ***Presentación Institucional.***

### ***D. Juan José BARRERA CEREZAL, Director General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.***

La Asociación de Estudios Cooperativos ha celebrado la I Jornada Virtual sobre la dirección y el buen gobierno de las cooperativas, cuyas interesantes ponencias están recogidas en la presente publicación de la Revista de Estudios Cooperativos.

Este monográfico adquiere una especial importancia porque trata sobre un tema, el buen gobierno, que en la actualidad está presente en el debate económico y social, y que se enmarca dentro de un concepto que cada vez adquiere más relevancia como es el de la Responsabilidad Social de las Empresas, RSE.

No cabe duda que una gran parte de los postulados que contempla la RSE son los valores que representa tradicionalmente las empresas que conforman la economía social y en particular las cooperativas. La participación activa de las distintas partes que inciden en la actuación de las empresas, la preocupación por lo social y el ámbito local, la transparencia en la información a todos los grupos de interés, y el acceso a la toma de decisiones de los trabajadores y los consumidores, son características del ideario cooperativista que superan el propio concepto de la RSE.

Ahora bien, si los valores del cooperativismo va más lejos que la RSE, hay que tener en cuenta que la RSE también incorpora elementos de gestión empresarial que favorece un mayor nivel de competitividad de las empresas que lo practican. Mejora la gestión con un carácter más transversal, incide en la innovación y la apuesta por el I+D+i o implanta una organización del trabajo más productiva aplicando un sistema más flexible de jornada laboral que permita conciliar el trabajo con la vida personal y familiar, y todo ello favorece también su imagen corporativa.

Estos elementos deben ser tenidos en cuenta en las cooperativas, llevando a cabo actuaciones concretas para que, sumada a los valores sociales que representan, sirvan como un ejemplo destacado de buen gobierno empresarial y de responsabilidad social empresarial.

## ***Presentación***

***María Jesús HERNÁNDEZ ORTIZ, Directora de la I Jornada Virtual sobre la Dirección y el Buen Gobierno de las Sociedades Cooperativas.***

Los últimos informes de la Economía Social española señalan la importancia que las sociedades cooperativas tienen en relación a la generación de empleo estable, también destacan la primacía que estas empresa dan al factor humano (la persona y su trabajo) por encima del factor capital, así como su contribución con una parte significativa de su actividad a la realización de una función social basada en el respeto al entorno medioambiental y a la persona.

En este sentido, se puede considerar a la sociedad cooperativa como empresa con unas características distintivas que puede ser el centro de su éxito y de su supervivencia. La Teoría de Recursos y Capacidades nos ayuda a explicar esta ventaja competitiva sostenible, señalando los intangibles (valores, cultura, principios cooperativos) las señas de identidad de una cooperativa como valores estratégicos clave.

Este fue el marco de análisis en el que se celebraron las I Jornadas Virtuales sobre “La dirección y el buen gobierno de las empresas a través de las experiencias cooperativas” que organizó la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP) con la colaboración de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

El encuentro tuvo como objetivo realizar una reflexión sobre un asunto de actualidad poniendo en común todos los aspectos relacionados con el gobierno de las sociedades cooperativas desde todos los ámbitos y disciplinas posibles: el derecho, la organización de empresas, las finanzas, la psicología, etc. Para ello se contó con catorce expertos en la materia, repartidos en tres mesas en las que se presentaron y debatieron nueve ponencias.

Los temas de gobierno que se debatieron en las ponencias versaban sobre: los puntos fuertes y débiles de las sociedades cooperativas, las experiencias de

responsabilidad social, las características de la cultura de las sociedades cooperativas y su importancia como mecanismo de gobierno y control, las buenas practicas de gobierno en los procesos de concentración, la idoneidad de la sociedad cooperativa para el desarrollo de la banca alternativa, el análisis de los órganos de control de las sociedades cooperativas españolas y la sociedad cooperativa europea.

Con estas Jornadas también se pretendía establecer una reflexión abierta, que se configurase como un foro de discusión a partir de las diferentes ponencias y sus conclusiones, dando lugar al desarrollo de un proyecto de investigación que abordase más intensamente el gobierno de las sociedades cooperativas.

Con la nueva forma de realización de las Jornadas, la virtualización, se trataba de intentar aumentar la presencia de las investigaciones en materia de empresas de participación en la red, para una mayor difusión de las investigaciones. En este sentido se ha contado con los socios de AECOOP, los investigadores de la Escuela de Estudios Cooperativos, los alumnos de varias universidades españolas que a lo largo de todo el día se fueron incorporando virtualmente a las distintas sesiones.

En suma, la Jornada pretendía el inicio de la reflexión sobre la dirección y el buen gobierno de las sociedades cooperativas, para posteriormente transferir esos conocimientos a estas sociedades y a otro tipo de organizaciones, objetivo que será cumplido con la publicación de las ponencias que superen la revisión ciega por pares en REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos.

# ***CRITERIOS DE EFICIENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS EN LOS PROCESOS DE CONCENTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PARTICIPACIÓN***

POR

Paloma BEL DURÁN y  
Sonia MARTÍN LÓPEZ \*

## **RESUMEN**

En el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial en las sociedades cooperativas hay que identificar sus ámbitos de aplicación, así como los grupos de interés, su particular relación con la empresa y el tratamiento de la eficiencia como principio empresarial y como combinación de esfuerzos hacia la Responsabilidad Social.

De esta forma a lo largo del presente trabajo se plantea el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial para el caso de las sociedades cooperativas, por una parte desde la esfera interna o núcleo que de la propia definición de Responsabilidad Social atendería a los trabajadores, los clientes y los proveedores, esto es a los socios; y por otra, desde una esfera más amplia que atendería a los competidores, la comunidad local, el medio ambiente y la sociedad en general. Para ello, se analizan como requerimientos fundamentales en el ámbito interno, la eficiencia en la participación de los socios en los flujos empresariales, y en el ámbito externo, la concentración empresarial de las sociedades cooperativas, así como las variables que se ven modificadas en los procesos de concentración empresarial en aras de conseguir valores que ensalcen el buen gobierno y la Responsabilidad Social Empresarial. Por último, se tratar de determinar los efectos que los procesos de concentración tienen en la determinación del valor de la Responsabilidad Social en las sociedades cooperativas.

---

\* Investigadoras de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid ([www.ucm.es/info/eee](http://www.ucm.es/info/eee)). Direcciones de correo electrónico: [pbelduran@ccee.ucm.es](mailto:pbelduran@ccee.ucm.es) y [soniamartinlopez@ccee.ucm.es](mailto:soniamartinlopez@ccee.ucm.es)

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, sociedad cooperativa, eficiencia, concentración

**Códigos Econlit:** J540, L210, M140, P130

## **CRITERIA OF EFFICIENCY AND GOOD PRACTICES IN THE PROCESSES OF CONCENTRATION OF THE PARTICIPATION ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

In the study of Corporate Social Responsibility in cooperative societies it is necessary to identify its areas of application, as well as the groups of interest, its particular relation with the company and the treatment of the efficiency as managerial principle and as combination of efforts towards the Social Responsibility.

This work sets out to study Corporate Social Responsibility for the case of cooperative societies, on one hand from the internal sphere or core that of the definition of Corporate Social Responsibility would pay attention to the workers, the customers and the suppliers, this is to the associates, and on the other hand from a wider sphere that would take in account the competitors, the local community, the environment and the society in general. For it, it is analyzed as fundamental requirements in the internal area, the efficiency in the participation of the associates in the managerial flows, and in the external area, the managerial concentration of the cooperative societies, as well as the variables that are modified in the processes of managerial concentration to obtain values that increase the good government and the Corporate Social Responsibility. Finally, it is determined the effects that the processes of concentration have in the determination of the value of the Social Responsibility in the cooperative societies.

**Key Words:** Corporative Social Responsibility, cooperative society, efficiency, concentration

## **DES CRITÈRES D'EFFICACITÉ ET DE BONNES PRATIQUES DANS LES PROCESSUS DE CONCENTRATION DES ORGANISATIONS DE PARTICIPATION**

### **RESUMÉ**

Dans l'étude de la Responsabilité Sociale Patronale dans les sociétés coopératives il faut identifier ses enceintes d'application, ainsi que les groupes d'intérêt, sa relation particulière avec l'entreprise et le traitement de l'efficacité comme un principe patronal et comme combinaison d'efforts vers la Responsabilité Sociale.

De cette façon le long du travail présent il se pose l'étude de la Responsabilité Sociale Patronale pour le cas des sociétés coopératives, d'une part depuis la sphère interne ou le noyau qui de la propre définition de Responsabilité Sociale Corporative s'occuperait des travailleurs, des clients et des fournisseurs, c'est aux associés; et par l'autre, depuis une sphère plus vaste dont il s'occuperait aux concurrents, la communauté locale, l'environnement et à la société en général. Pour cela, ils sont analysés comme requêtes fondamentales dans l'enceinte interne, l'efficacité dans la participation des associés dans les flux patronaux, et dans l'enceinte externe, la concentration patronale des sociétés coopératives, ainsi que les variables qui se trouvent modifiées dans les processus de concentration patronale en l'honneur de cela obtenir des valeurs ce qu'ensalcent le bon gouvernement et la Responsabilité Sociale Patronale. Enfin, se fréquenter de déterminer les effets que les processus de concentration ont dans la détermination de la valeur de la Responsabilité Sociale dans les sociétés coopératives.

**Des mots clefs :** Une responsabilité Sociale Corporative, une société coopérative, efficacité, concentration

## **1. INTRODUCCIÓN: HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.**

El gobierno corporativo nace al calor de la teoría contractual o teoría de la agencia según la cual las empresas se configuran en torno a un entramado de relaciones entre la propiedad y el control o los agentes. Lo conveniente es canalizar adecuadamente dichas relaciones en el campo de la dirección, la gestión, y el control empresarial con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

La Responsabilidad Social Empresarial se presenta como un modelo que no sólo reconoce a la empresa como un entramado de relaciones entre propiedad y control sino de todas aquellas personas o grupos interesados por la marcha de la empresa: los empleados, los clientes, los proveedores, los competidores, la comunidad local, el medio ambiente, la sociedad en general, preservando el capital medioambiental y el capital físico, financiero e intelectual de la organización (RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, 2006: p. 11-15).

La Responsabilidad Social Empresarial tiene como objetivo la sostenibilidad basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa. Para su desarrollo deben establecerse los cauces necesarios para llegar a identificar fielmente a los diferentes grupos de interés y sus necesidades, desde una perspectiva global y se deben introducir criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor. Las políticas responsables emprendidas desde la empresa generan unos resultados, medibles a través de indicadores, que deben ser verificados externamente y comunicados de forma transparente.

Este modelo de empresa con un enfoque plural combina eficiencia y equidad para favorecer la creación de riqueza a largo plazo y de modo sostenible

De este modo, la primera cuestión que ha de plantearse es la identificación de los ámbitos de la Responsabilidad Social en la sociedad cooperativa así como la identificación de los grupos de interés, su particular relación con la empresa y el

tratamiento de la eficiencia empresarial como principio empresarial y como combinación de esfuerzos hacia la Responsabilidad Social.

## **2. EL ÁMBITO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA.**

El ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa es interno y es externo a la empresa.

Desde un punto de vista general, el ámbito interno se refiere por un lado al respeto al medio ambiente en la actividad de la empresa y se refiere a los derechos de sus trabajadores, a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, a la no discriminación por razón de edad, origen racial o étnico, religión o discapacidad, a la salud y seguridad laboral, y a la conciliación de la vida personal o familiar y laboral.

Por su parte el ámbito externo ha de tener en cuenta el respeto riguroso a los derechos de los clientes y consumidores que compran sus productos y servicios o de sus proveedores, al respeto a los Derechos Humanos, a la acción cultural, medioambiental o social de las empresas, entendida ésta última como la asignación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas en las comunidades donde opera la empresa. El gráfico siguiente pone de manifiesto las partes interesadas en cualquier empresa y por tanto, también, en la sociedad cooperativa.

**Gráfico 1**  
**Partes interesadas en la sociedad cooperativa**



Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias estriban en la participación de los mismos en el ámbito interno y/o externo de la empresa y en las particulares relaciones entre los partícipes y la entidad. La especificidad de la sociedad cooperativa hace que las relaciones varíen y que deban ser estudiadas convenientemente de cara al estudio de la eficiencia.

**Cuadro 1**  
**Las particularidades de la doble condición de los partícipes en la sociedad cooperativa**

<b>Ámbito interno</b>	<b>Ámbito externo</b>	<b>Eficiencia en los flujos</b>
Socios		Reales, informativo-decisionales y financieros
Proveedores	Proveedores	Reales
Trabajadores	Trabajadores	Reales e informativo-decisionales
Clientes	Clientes	Reales
Bancos	Bancos	Financieros
Acreeedores	Acreeedores	Financieros
	Directivos	Informativo-decisionales
	Comunidad	
	Sociedad	
	Obligacionistas	
	Entorno	
	Gobierno	

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a la clasificación que contempla a las sociedades cooperativas como de proveedores o consumidores según su participación en el proceso productivo y comercial de la empresa que es lo que le concede precisamente su condición (GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 1988-1989: p. 87), es preciso atender a la doble condición de los socios en el modelo contractual que determinará los códigos de Buen Gobierno y responsabilidad social en la medida en que la condición de los contratos recae sobre las mismas personas que protagonizan distintas condiciones.

Se añade una columna con su repercusión en la eficiencia de los flujos que será la base del estudio que se realiza más abajo.

En este orden de cosas, los socios de las sociedades cooperativas lo son por tener la condición de:

1. Proveedores de algún factor productivo, ya sea la tierra, el producto o el trabajo y en este sentido se incluyen como partícipes internos los trabajadores, los

proveedores propiamente dichos. Incluso, los socios se convierten en acreedores financieros cuando aportan recursos a la sociedad como préstamos lo que hace que los bancos en un sentido muy estricto (el de las secciones de crédito que puedan desarrollarse en la sociedad en virtud de la normativa aplicable) puedan convertirse en partícipes internos

2. Consumidores de algún producto desarrollado por la empresa, por lo que tienen cabida de forma interna los clientes.
3. Ambas cosas, lo que englobaría en este tipo de sociedad a todos los partícipes mencionados más arriba como partícipes internos.

Los partícipes externos se reservan a la sociedad y el entorno próximo, incluida la administración; a la dirección de la empresa que se establece como externa como premisa para garantizar el buen funcionamiento de la sociedad si bien la realidad aún existente en nuestro país demuestra que la dirección puede recaer sobre alguno de los socios.

Este entramado peculiar de las sociedades cooperativas afecta a la justicia y a la eficiencia, en último extremo, al tener en cuenta la necesidad de conciliar la condición de los partícipes haciendo necesario un equilibrio en las contraprestaciones que en definitiva constituyen la base sobre la que se articula el objetivo de la empresa: la generación de mayor riqueza para los partícipes.

Así las cosas, la responsabilidad social empresarial, en el caso de las sociedades cooperativas en particular o de todas las empresas de participación en general, hay que estudiarla atendiendo a dos esferas diferentes.

De una parte una esfera interna o núcleo que de la propia definición de Responsabilidad Social Empresarial tendería a los trabajadores, los clientes y los proveedores, esto es a los socios, y una esfera más amplia que atendería a los competidores, la comunidad local, el medio ambiente y la sociedad en general.

### **3. LOS REQUERIMIENTOS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Atendiendo a los ámbitos analizados, dos son fundamentalmente los requerimientos para que la sociedad cooperativa sobreviva en el mercado y sea capaz de impulsar el desarrollo atendiendo a los criterios establecidos de Responsabilidad Social Empresarial.

- En el ámbito interno: la eficiencia en la participación de los socios en todos y cada uno de los flujos de la empresa.
- En el ámbito externo: la concentración empresarial de las sociedades cooperativas. Esto es, de que modo, la sociedad cooperativa y su crecimiento, es capaz de alcanzar los objetivos establecidos, ya sea cuando el crecimiento se produce de forma interna o cuando se establecen relaciones con o sin vinculación patrimonial y por motivos funcionales o en el ámbito de las decisiones empresariales.

#### **3.1. El ámbito interno: La eficiencia.**

Como se ha indicado más arriba, este modelo de empresa con un enfoque plural combina eficiencia y equidad para favorecer la creación de riqueza a largo plazo y de modo sostenible.

El término eficiencia se define como capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado<sup>1</sup>. En un sentido más amplio del término, la eficiencia es la consecución de los mejores resultados incurriendo en los mínimos sacrificios.

Por su parte, equidad puede ser definida como justicia natural.

---

<sup>1</sup> Voz: Eficiencia. Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://buscon.rae.es/draeI/>

Así las cosas, nos encontramos la búsqueda, de una parte, de un principio empresarial por excelencia, la eficiencia, que ha de ser entendida en todos y cada uno de los procesos que se desarrollan en la empresa y de un principio cooperativo el que procura el reparto equitativo o justo de la riqueza según la contribución a la riqueza que genera la sociedad.

Como quiera que la eficiencia en el proceso real y financiero de la sociedad cooperativa pasa por el reparto justo de la riqueza, podemos llegar a concluir que la equidad está contenida en la eficiencia así como otros valores y principios que serán desarrollados.

Como cualquier empresa, la sociedad cooperativa es eficiente cuando consigue la economicidad en la actividad o actividades que realiza, la mayor productividad de los factores que utiliza y la máxima rentabilidad del capital económico.

Sin embargo, en la sociedad cooperativa este comportamiento tiene limitaciones relativas, en primer lugar, como todas las empresas, por razones de entorno; y, en segundo lugar, por la particularidad de ser empresas de participación que añade una restricción más a la consecución de este principio empresarial.

La sociedad cooperativa será eficiente en la medida que la participación de los socios lo sea, respetando unas reglas de comportamiento societarias que han sido formuladas como principios cooperativos por la Alianza Cooperativa Internacional (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, 1995).

Y dicho comportamiento ha de reflejarse en los tres tipos de flujos que acontecen en la misma: los informativo-decisionales, los reales y los financieros.

**Cuadro 2**  
**Eficiencia en los flujos empresariales**

<b>Eficiencia</b>	<b>Factores</b>	<b>Reglas de comportamiento</b>
Flujos informativo-decisionales	Toma de decisiones democrática (GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 1988-1989, p. 114). Participación. Control de los socios. Profesionalización de la dirección.	Rotación de cargos. Externalización de la dirección. Incentivos a la participación. Información, comunicación, educación.
Flujos reales	Mínimos costes de producción y los de comercialización. Máxima productividad de los factores productivos. Mayor calidad de las producciones. Adaptación a la demanda del mercado.	Homogeneidad de los socios. Exclusividad en la participación. Subsidiariedad (BALLESTERO PAREJA y CABALLER MELLADO, 1985) <sup>2</sup> .
Flujos financieros	Solvencia. Máxima consecución de la rentabilidad económica y/o financiera.	Mecanismos de capitalización de la empresa. Garantías de las aportaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La eficiencia, por tanto, de la sociedad cooperativa pasa por el equilibrio de las contraprestaciones que reciben los partícipes internos en la empresa que son los socios en su condición de tomador de decisiones, de financiador y de partícipe en el proceso real como proveedor o consumidor.

Las sociedades cooperativas nacen como pequeñas empresas protagonistas del entramado empresarial que caracteriza nuestro tejido económico y las pequeñas y medianas empresas han sido las eternas olvidadas en los debates sobre Responsabilidad Social, y como no las sociedades cooperativas; sólo las grandes empresas fueron objeto inicial de estudio y la aplicabilidad de los principios de responsabilidad social y habida

<sup>2</sup> La sociedad cooperativa no tiene razón de ser sino es por el carácter de subsidiaria con respecto a los empresarios individuales que la conforman.

cuenta de su contribución a la generación de riqueza han de ser trasladados a las pequeñas y medianas empresas.

Las sociedades cooperativas han de concienciarse de las mayores contraprestaciones que su comportamiento eficiente en términos de responsabilidad social tendrá en el futuro: mayor facturación, mayor implantación en el mercado y mayores beneficios pero el equilibrio necesario se consigue cuando las satisfacciones sean efectivas en un plazo razonable y cuando el coste asumido por llevarlo a cabo compense los sacrificios.

Estas empresas ya vienen desarrollando compromisos de responsabilidad con sus socios y también con el entorno donde desarrollan su actividad, con las comunidades locales, y se trata también de poner esto en valor en el mercado, al menos mediante el conocimiento de lo que se está haciendo. La puesta en marcha de dichos mecanismos no significa que asuman nuevas obligaciones, sino simplemente su manera de operar con base en la eficiencia y en el mantenimiento de los principios que les son propios responden a criterios de responsabilidad y hay que potenciarlos:

- Con respecto a sus socios trabajadores, la seguridad en el trabajo y la promoción de la conciliación de la vida familiar y laboral.
- Con respecto a sus clientes, socios o no, en la medida que se exige la calidad en los servicios que son demandadas por el mercado y son claves en la competitividad.
- Con respecto a los proveedores socios de factores productivos en la medida que siendo sus propios socios puede extenderse la cultura de responsabilidad social y sostenibilidad.

Con todo, la vía para consecución del equilibrio mencionado es la creación de redes de empresas, la concentración empresarial. Es muy importante formalizar acuerdos con asociaciones empresariales, asociaciones de empresas, centros de formación, cámaras de comercio, etcétera; esto es, la concentración es el vehículo para que el coste de la responsabilidad social no sea elevado y las eficiencia en su realización supondrá la mayor generación de contraprestaciones haciendo mínimos los sacrificios que se diluyen entre todos los partícipes y lo hacen menos gravoso.

### **3.2. El ámbito externo: la concentración.**

La supervivencia de las sociedades cooperativas en un mercado global y competitivo requiere que sean capaces de acometer procesos de concentración empresarial.

Las empresas nacen pequeñas y a lo largo de su vida van creciendo de forma interna. Sin embargo, algunos factores limitan dicho crecimiento: la variabilidad del número de socios, la estacionalidad de las producciones, los factores estructurales, los propios principios societarios, la pérdida de flexibilidad, etcétera.

Estos factores impulsan a la sociedad cooperativa a crecer de forma externa mediante vinculaciones patrimoniales con objeto de fusionarse, adquirir o absorber a otras empresas o mediante simples cooperaciones o acuerdos entre ellas.

La concentración es la culminación del principio empresarial del crecimiento; y, para las sociedades cooperativas es, además, un requerimiento o recomendación del correspondiente principio cooperativo de intercooperación que exige que colaboren con otras sociedades cooperativas.

Con todo, lo importante es que se consigan sinergias empresariales; es decir, que el valor resultado de la concentración sea superior a la suma de los valores de las sociedades cooperativas que se concentran, y que todos los socios ganen con el proceso, o por lo menos ninguno pierda.

Además, las sociedades cooperativas han de mantener su cultura empresarial y su cultura societaria como sociedad cooperativa, cualquiera que sea la estrategia de crecimiento que lleve a cabo o la forma de concentración que elija.

Cuando la concentración es entre sociedades cooperativas, a través de organizaciones de grado superior o de convenios de colaboración entre ellas, es fácil su permanencia. Sin embargo, si la concentración se efectúa a través de fórmulas no

específicas y basadas en el capital se requiere que no se modifiquen los principios básicos y que la sociedad cooperativa, como empresa democrática, influya sobre el entorno en el que se desarrolla.

Si esto es así, los grupos cooperativos pueden llegar a considerarse la base del desarrollo y del incremento de la competitividad del sector dentro y fuera de las fronteras españolas. Es por ello por lo que se debieran establecer algunos requisitos, tales como que:

- El principio democrático en la toma de decisiones no ha de perder su esencia, por más que la mayor dimensión o la participación en empresas capitalistas, pudieran hacer que se cuestionara.
- Las sociedades cooperativas de primer grado, las de base, no deben modificar sus estructuras ni sus reglas de comportamiento; si bien es cierto que los procesos de concentración pueden generar segregaciones y escisiones para facilitarlos.
- Que en última instancia la posibilidad de acumular poder a través de los votos, cuando las sociedades acometen procesos de concentración con sociedades no cooperativas o crean sociedades distintas de aquellas, sea siempre en proporción a la participación del socio en los flujos reales y nunca en el capital.
- Que los procesos de concentración permitan la homogeneidad de los socios, tanto en función de sus aportaciones a los flujos reales, en cuanto a calidad y cantidad, como en función de las aportaciones obligatorias al capital social de la sociedad.

El cumplimiento de estos requerimientos hará que la cooperación procure el equilibrio en términos de responsabilidad social empresarial.

Son varias las fórmulas que las sociedades cooperativas pueden utilizar para acometer procesos de concentración empresarial (GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 1989: p. 439). Algunas genéricas para todas las empresas, otras específicas para las sociedades cooperativas y de forma global, algunas con el

mantenimiento de sus propios patrimonios y otras con vinculación de los patrimonios que las unen.

Se trata de poner de relieve como siendo la intercooperación un vehículo eficiente para la aplicación de criterios de responsabilidad social las variables que intervienen en dichos procesos se mantengan o en su caso se potencien.

#### **4. LAS VARIABLES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL CRECIMIENTO VÍA CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL.**

El hecho de que la empresa apueste por el aumento de su dimensión empresarial como vía para conseguir el tamaño adecuado para poder competir (LÓPEZ HERRERA y SERRANO DOMÍNGUEZ, 2001; y GARCÍA VILLALOBOS, 2004: p.84)<sup>3</sup> en el mercado y sobrevivir hace que se vean modificadas algunas de las variables a tener en cuenta en su comportamiento en aras de conseguir valores que ensalcen el buen gobierno y la responsabilidad social empresarial. Variables que pueden variar en función de si la forma de concentración elegida se lleva a cabo, sin o con vinculación patrimonial.

El éxito de los procesos de concentración está garantizado en mayor medida cuando tiene lugar entre otras empresas de participación con las mismas formas jurídicas, que cuando también entran en juego empresas capitalistas convencionales que no comparten los valores y principios de las empresas de participación, lo que dificulta el proceso y conlleva mayores costes y conflictos (CABALEIRO CASAL, 2004: p. 117-118).

---

<sup>3</sup> La mejora de la competitividad empresarial es uno de los factores que preocupan a las empresas españolas de menor tamaño. En la posición competitiva de la empresa, no sólo intervienen los factores internos sino también las diferencias estructurales de los distintos sectores de la economía, por lo que la gestión económica y financiera ha de ser diferente en cada caso determinando así diferencias en la competitividad entre las empresas de un mismo sector.

**Cuadro 3**  
**VARIABLES QUE PUEDEN VERSE MODIFICADAS EN LOS PROCESOS DE CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL**

Procesos de concentración	Variables	Incidencia en los Flujos Empresariales	Responsabilidad Social Empresarial
Sin vinculación patrimonial	Flexibilidad	FR, FID y FF	Todos los colectivos
	Productividad	FR	Socios, trabajadores, clientes, comunidad
	Número de trabajadores	FR	Trabajadores, clientes, comunidad
	Sistemas comunicación	FID	Socios, trabajadores, clientes y proveedores
	Recursos financieros	FF	Socios, trabajadores, comunidad
Con vinculación patrimonial	Costes de agencia	FID	Socios y trabajadores
	Profesionalización directivos	FID	Todos los colectivos
Sin y con vinculación patrimonial	Rentabilidad económica	FR y FID	Socios y trabajadores
	Motivación	FR	Todos los colectivos
	Número de empleados	FR	Socios, trabajadores y comunidad
	Inversiones	FR	Todos los colectivos
	Inversión en formación	FR	Socios y trabajadores
	Inversión nuevas tecnologías	FR	Socios, trabajadores, clientes y proveedores
	Ventas	FID	Todos los colectivos
	Endeudamiento	FF	Socios
	Costes Financieros	FF	Socios
	Liquidez	FF	Socios y proveedores
Solvencia	FF	Socios y proveedores	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: FR (Flujos Reales), FID (Flujos Informativo Decisionales) y FF (Flujos Financieros).

#### 4.1. Análisis de las variables.

##### 4.1.1. Variables que se ven afectadas en los procesos de concentración sin vinculación patrimonial.

Los acuerdos de cooperación empresarial permiten a las empresas participantes conservar su independencia jurídica, de tal forma que la colaboración sólo se centra en

determinados aspectos, mientras que para el resto, cada una de las empresas participantes continúa desarrollando sus actividades de forma individual. De esta forma, cada empresa sólo pierde parte de autonomía en la toma de decisiones. El objetivo de los acuerdos de cooperación empresarial es que todos los participantes obtengan beneficios de la puesta en común de los recursos y habilidades, y compartan y diversifiquen los riesgos, basándose sus relaciones en la confianza mutua. Es importante planificar y determinar los objetivos que desean alcanzar con el acuerdo de cooperación, así como las responsabilidades y las aportaciones que va a realizar cada empresa participante, para reducir al mínimo las probabilidades de que el acuerdo de cooperación fracase. A mayor heterogeneidad entre los socios, mayor número de intervinientes, similitud de la dimensión empresarial y menores inversiones en capital tras el acuerdo, existen mayor diversidad de intereses, mayores conflictos por obtener el control y menores barreras de salida, por lo que menor es la probabilidad de éxito del acuerdo (MARCO LAJARA, GARCÍA LILLO y QUER RAMÓN, 2003: p. 159-169).

Las sociedades participantes disponen de la flexibilidad que necesitan para poder adaptarse en cada momento a las circunstancias del mercado, tanto en los flujos reales como en los informativos-decisionales, o en los financieros (CABALEIRO CASAL, 2001: p. 11-13), lo que en términos de responsabilidad social beneficia a todos los colectivos implicados. De esta forma, permiten la puesta en común de recursos, ideas y capacidades que mejoran la productividad de la empresa (LEO IRANZO, 2003: p. 139-151), así como, posibilitan la reducción de la rigidez establecida por la ley en cuanto al límite de número de trabajadores no socios<sup>4</sup>, al permitir la red la recolocación de los excedentes de mano de obra según las necesidades en cada momento de las empresas participantes evitándose despidos y contratos temporales, y favoreciendo la generación de empleo estable y de calidad, fundamentalmente en la comunidad en la que empresa desarrolla su actividad. Incluso los socios trabajadores por su doble condición de socios y trabajadores, con el objetivo de proteger su estabilidad laboral pueden reducir

---

<sup>4</sup> ESPAÑA. LEY 27/1999, de Cooperativas, de 16 de julio, *Boletín Oficial del Estado*, nº 170, de 17 de julio. Artículo 80. "El número de horas/año realizadas por trabajadores con contrato de trabajo por cuenta ajena no podrá ser superior al 30 % del total de horas/año realizadas por los socios trabajadores".

ESPAÑA. LEY 4/1997, de Sociedades Laborales, de 24 de marzo, *Boletín Oficial del Estado*, nº 72, de 25 de marzo. Artículo 1.2. "El número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios, no podrá ser superior al 15 por ciento del total de horas-año trabajadas por los socios trabajadores. Si la sociedad tuviera menos de 25 socios trabajadores, el referido porcentaje no podrá ser superior al 25 por ciento del total de horas-año trabajadas por los socios trabajadores".

voluntariamente sus remuneraciones, retrasar su percepción o aumentar su jornada laboral (JORDÁN RODRÍGUEZ , 2002: p. 41). Todo ello incide positivamente en los flujos reales de la empresa.

Los procesos de concentración sin vinculación patrimonial permiten establecer acuerdos de colaboración con clientes y proveedores con los que se subcontrata, normalmente de carácter local, lo que permite el fortalecimiento de las relaciones con los mismos así como un mayor conocimiento e intercambio de ideas y sugerencias, y contribuye al desarrollo de la comunidad en la que desarrollan su actividad. De esta forma se consiguen mejoras tanto en los flujos reales como en los informativo – decisionales.

También resulta fundamental el establecimiento de los sistemas de comunicación adecuados para evitar que surjan conflictos, y permitan satisfacer la necesidad de mayor cantidad y calidad de información, así como la coordinación de las acciones llevadas a cabo por los distintos participantes (CABALEIRO CASAL, 2001: p. 13-14), para mejorar los flujos informativo - decisionales.

Además, los distintos participantes pueden colaborar en la constitución de fondos mediante la aportación de parte del resultado positivo del ejercicio, por lo que se disponen de recursos financieros comunes por ejemplo, para acometer nuevas inversiones reduciéndose el riesgo que soportan los socios (CANO LÓPEZ, 2002: p. 86-87 y p. 94-95), lo que incide en los flujos financieros.

#### **4.1.2. Variables que se ven afectadas en los procesos de concentración con vinculación patrimonial.**

Las formas de concentración con vinculación patrimonial implican la unión de dos o más empresas, en la que al menos una de ellas pierde su personalidad jurídica. En estos procesos, a cambio de obtener una mayor estabilidad de la empresa se pierde flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

El proceso de concentración con vinculación patrimonial se puede haber llevado a cabo con algún cliente o proveedor al que anteriormente subcontractaba sus servicios, lo que permite mejorar la eficiencia del proceso productivo. Así, el mejor conocimiento del cliente permite ofertar productos y servicios más adaptados a sus necesidades, así como poder anticiparse en mayor medida a los cambios en los gustos de los mismos. En el caso de los proveedores, se pueden optimizar los sistemas de producción y distribución, lo que puede permitir la reducción del consumo de recursos energéticos, así como de la emisión de recursos contaminantes en beneficio del medioambiente.

Por otra parte, pueden incrementarse los conflictos salariales si se dieran diferencias con respecto a la situación salarial previa al proceso de concentración. La mayor dimensión adquirida por la empresa puede favorecer el establecimiento de planes de promoción, así como la seguridad económica, y el equilibrio entre la vida personal y profesional. El hecho de que las empresas se preocupen por sus empleados permite incrementar la productividad de la misma al reducirse la rotación y contar con una plantilla más motivada.

En estos casos, con respecto a las empresas de menor dimensión, pueden verse incrementados los problemas de agencia, los comportamientos oportunistas, así como los conflictos. Además, se puede dificultar la coordinación en la toma de decisiones, y la transmisión de información entre los distintos niveles de la organización de la empresa. Para evitar esto, al ganar dimensión la empresa se debe favorecer la profesionalización de los cargos de dirección y de los órganos de gobierno. Se da una mayor eficiencia organizativa al delegarse responsabilidades de directores y gestores, así como la especialización de los trabajadores.

La presencia de las mujeres en los Consejos Administración es mayor en las empresas de gestión democrática. No obstante, hay que tener en cuenta que aunque el mayor tamaño del Consejo de Administración favorece la presencia de mujeres en el mismo, sin embargo, no ocurre lo mismo con el tamaño empresarial, dado que a medida que se incrementa el tamaño de la empresa disminuye la presencia de la mujer (MATEOS DE CABO, ESCOT MANGAS y GIMENO NOGUÉS, 2006: p. 75).

Otra de las variables que se ve afectada es la cifra del capital social que se incrementará, así como el número de socios, por lo que habrá que determinar cuál es el nuevo porcentaje de participación de los socios en la nueva sociedad.

#### **4.1.3. Variables que se ven afectadas tanto en los procesos de concentración sin vinculación patrimonial, como en los procesos de concentración con vinculación patrimonial.**

Independiente de que el proceso de concentración se lleve a cabo sin o con vinculación patrimonial esto redundará en una mejora de la rentabilidad económica obtenida por la empresa, y en última instancia de la rentabilidad económica que pueden obtener los socios, mejorándose así su retribución por la participación en el proceso productivo, y pudiéndose ver mejorada también la retribución de los empleados no sólo vía salarial, sino también a través de mejoras en los sistemas de pensiones u otras prestaciones. También se puede mejorar la retribución de los trabajadores en relación con el salario mínimo local de la comunidad en la que la empresa lleva a cabo su actividad productiva. Ello es debido a reducción de los costes unitarios de producción por las economías de escala, lo que permite utilizar los recursos de una manera más eficiente; así como por las economías de diversificación que se producen, al poderse producir o distribuir más de un producto a través de la misma unidad productiva; y la reducción de los costes de transacción, al reducir los costes por la contratación de servicios externos de elaboración o producción que ahora se incorporan a la empresa (CABALEIRO CASAL, 2004: p. 105). No obstante, no sólo se reducen los costes, sino que también se incrementan las ventas ganándose cuota de mercado, dado que la mayor dimensión mejora la imagen de estabilidad de la empresa y permite acceder a nuevos mercados y hacer nuevos clientes, así como ofertar nuevos servicios, incrementándose el valor económico generado. Todo ello tiene su reflejo positivo en los flujos reales.

Los procesos de concentración empresarial también permiten incrementar la capacidad productiva, pudiéndose aumentar el volumen de inversiones realizadas, así como la inversión en capital humano y en nuevas tecnologías de la información. El incremento de la capacidad de dar formación a los trabajadores para que puedan participar en programas de gestión de habilidades y formación continua,

independientemente de su categoría, en el caso de los procesos de concentración sin vinculación patrimonial, se puede llevar a cabo mediante el establecimiento de acuerdos para que una empresa ofrezca formación a varias que estén relacionadas, y por ejemplo formen parte todas ellas de una misma red empresarial, lo que les permite compartir costes y ofrecer a sus trabajadores planes de formación que de otra forma sería inviable dado el importante esfuerzo económico a realizar. En el caso de los procesos de concentración con vinculación patrimonial, el hecho de que la empresa incremente su dimensión le permite bien disponer de los recursos financieros suficientes para subcontratar la formación, o bien disponer dentro de la propia empresa de un departamento especializado en formación. La formación de los trabajadores permite que éstos puedan desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa, y promocionar.

Cuando las empresas crecen también es más fácil que se invierta en políticas que permitan la conciliación de la vida personal y la vida laboral, así como de igualdad de oportunidades, y la creación de empleo.

En cuanto a la inversión en nuevas tecnologías de la información, su adquisición permite gestionar de forma más eficiente la información contribuyendo a facilitar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, resulta de vital importancia la implantación de nuevos sistemas de gestión que se adapten a las necesidades del negocio, permitan la automatización de procesos, y mejoren la gestión de los clientes y proveedores. De esta forma, se mejora la comunicación con los trabajadores posibilitando el teletrabajo, así como la comunicación con los clientes y proveedores.

También se podrán realizar en mayor medida inversiones para la utilización de energías renovables, para ahorrar energía, llevar a cabo planes de tratamiento de vertidos y residuos, así como de reducción de emisiones contaminantes, reducir el impacto medioambiental del transporte y utilizar materiales de embalaje reciclables, lo que supondrá mejoras para el medioambiente.

Por otra parte, los procesos de concentración empresarial permiten mejorar la motivación de los socios y los trabajadores. En las empresas de participación los socios que participan en el proceso productivo se sienten especialmente motivados por el hecho de ser también propietarios, dado que la buena marcha de la empresa les

permitirá obtener una mayor remuneración económica, así como satisfacer sus necesidades de autorrealización y poder. Además, en el caso de las sociedades cooperativas de trabajo asociado y de las sociedades laborales, también les permitirá conservar su puesto de trabajo. No obstante, en el caso de los trabajadores que no sean socios, el equipo directivo ha de identificar las necesidades no satisfechas para tratar de diseñar planes de motivación que combinen la realización de las demandas personales y profesionales con la consecución de los objetivos empresariales. Entre los principales planes de incentivos se encuentran el pago de incentivos, el enriquecimiento de los puestos de trabajo y la administración de objetivos. No obstante, las medidas relacionadas con los incrementos salariales pueden servir inicialmente, pero posteriormente lo que buscan los trabajadores es la autorrealización.

Además, se mejora el acceso a las fuentes de financiación ajenas pudiéndose incrementar el nivel de endeudamiento de la empresa al ofrecer mayores garantías, y se consiguen mejores tipos de interés, lo que reduce los costes financieros asociados a las deudas y permite la mejora de la rentabilidad financiera. El hecho de contar con mayor nivel de garantías permite que las empresas puedan mejorar su liquidez al poder sustituir parte de la financiación a corto plazo por financiación con vencimiento a largo plazo, aunque como consecuencia de lo anterior el nivel de solvencia empeoraría. En definitiva, los procesos de concentración permiten a las empresas que participan en ellos incrementar su capacidad financiera. En los casos en los que no existe vinculación patrimonial el establecimiento de acuerdos entre las empresas permite que se compartan los costes y los riesgos.

La mejora de la marcha de la empresa como consecuencia de los procesos de concentración favorece también el desarrollo de la comunidad, dado que los mejores resultados empresariales obtenidos favorecen la creación de empleo de calidad y estable en todos los niveles, fundamentalmente local debido al enraizamiento de este tipo de empresas a su lugar de origen, así como la inversión de parte de los beneficios en infraestructuras y servicios locales, lo que contribuye al desarrollo local. Por otra parte, la empresa también se ve beneficiada por el incremento del consumo de los productos y servicios ofertados por parte de la comunidad.

## 5. EL VALOR DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS Y LOS EFECTOS DE LA CONCENTRACIÓN.

Las empresas que configuran la Economía Social, en las que las personas son más importantes que el capital (BAREA TEJEIRO, 2003: p. 137-148)<sup>5</sup>, han demostrado estar a la vanguardia en materia de responsabilidad social empresarial (PALOMO ZURDO y VALOR MARTINEZ, 2004: p. 188)<sup>6</sup> no limitándose estrictamente al cumplimiento de las obligaciones legales, sino apostando por la inversión en objetivos sociales al formar parte de sus propios valores (DE CASTRO SANZ, 2005: p. 41-43; y PÉREZ SANZ y GARGALLO CASTEL, 2005: p. 313-315). Las empresas de Economía Social generan puestos de trabajo (GARCÍA JIMÉNEZ, 2001)<sup>7</sup> en el ámbito local, de calidad y estable (ARRANZ MUÑOZ y GARCÍA SERRANO, 2004)<sup>8</sup>, y buscan la inserción en el mercado laboral de los colectivos más desfavorecidos, además de dar cobertura a las demandas de nuevos servicios. La preocupación de estas empresas se centra en el ser humano, en sus problemas y necesidades (PÉREZ GINER, 2003: p. 313; y PÉREZ FERNÁNDEZ, 2002: p. 148). Siguiendo al profesor CHAVES “la función de las entidades de la economía social se halla íntimamente ligada a la satisfacción de necesidades sociales y a la mejora de la calidad de vida de la población y a la resolución de los problemas sociales latentes, objetivos que pretenden alcanzar mediante formas organizativas variadas (CHAVES ÁVILA, 1999: p. 122)”. Así, la Comisión europea afirma que “las cooperativas y otras empresas de tipo mutualista y asociativo tienen una larga tradición en combinar viabilidad y responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa, y pueden servir de referencia a otras organizaciones (COMUNIDADES EUROPEAS. COMUNICACIÓN COM(2002) 347 final)”.

---

<sup>5</sup> En las empresas de Economía Social tanto la distribución del beneficio como la toma de decisiones no van unidas al capital aportado por cada socio, sino que prevalece el principio democrático de “una persona un voto”.

<sup>6</sup> En las empresas de economía social la responsabilidad social se lleva ejerciendo de forma natural desde hace tiempo. Los socios de las organizaciones de participación pueden ejercer una postura activa en lo relativo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa de forma distinta a lo que sucede en las empresas cotizadas, además la propia identidad de estas organizaciones recoge implícitamente la responsabilidad social empresarial.

<sup>7</sup> Puede verse un análisis tanto de la creación de puestos de trabajo, como de su evolución y distribución sectorial y geográfica.

<sup>8</sup> La inestabilidad del empleo se hace más patente en los colectivos de las mujeres, los jóvenes y las personas con bajo nivel de estudios.

En las sociedades de menor dimensión se suelen establecer lazos de amistad o de parentesco que suelen unir a los socios, las relaciones entre sus miembros son más estrechas y personalizadas (MERINO DE DIEGO, 2005: p. 6)<sup>9</sup>. El sentimiento de pertenencia a un grupo por parte de los trabajadores no socios está más arraigado que en las empresas capitalistas convencionales, lo que favorece su implicación para alcanzar los objetivos establecidos. No obstante, su reducida dimensión limita la implantación de los criterios socialmente responsables.

#### Cuadro 4

##### Análisis DAFO de la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES

Debilidades	Amenazas
Recursos limitados Poca formación y conocimiento Comunicación Falta de motivación Falta de estrategias comunes	Sanciones administrativas Supervivencia Pérdida de competitividad No acceso a mercado global
Oportunidades	Fortalezas
Ventaja competitiva Ayudas Administración Mejora la Reputación Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias Mejor conocimiento clientes Control de riesgos	Las PYMES son más adaptables y flexibles Menos burocracia Conocimiento del entorno local Mayor confianza Menos exigencias

Fuente: ROSER HERNÁNDEZ, I. Coordinadores: CABRERIZO SANZ, L; DE LA CUESTA GONZÁLES, M Y VÁZQUEZ, O. *Guía de la RSC para las Pymes*. Observatorio de responsabilidad social corporativa, p. 17. [En línea]. [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2008]. Disponible en Internet en: <[http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=95](http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=95)>

Las sociedades cooperativas por tratarse de una forma de concentración de empresarios, por la potenciación de los procesos de concentración entre ellas, “la unión hace la fuerza”, y por la mayor flexibilidad para concentrarse juegan un papel importante en la consecución de los nuevos objetivos de las políticas que promueven la generación de un buen gobierno.

<sup>9</sup> Los contactos personales entre los distintos agentes que intervienen en la actividad empresarial en las pequeñas empresas permiten la aparición de relaciones de confianza y transparencia en mayor medida que en las empresas grandes.

En el caso de las empresas de mayor dimensión cumplen en mayor medida los criterios de responsabilidad social empresarial dando respuesta a los objetivos sociales de los distintos grupos de interés (JENSEN, 2001)<sup>10</sup> que conviven en el desarrollo de la actividad empresarial. Así, los objetivos de los distintos participantes en la empresa (CUERVO GARCÍA y VÁZQUEZ ORDÁS, 2004: p. 107 – 137) podrían resumirse en los siguientes:

- Los trabajadores desean la consecución de un empleo de carácter estable, disponer de planes de formación tanto de reciclaje como de nuevos conocimientos que les permitan la promoción en la empresa, contar con unas condiciones de trabajo adecuadas, posibilidad de conciliar la vida personal con la laboral, contar con igualdad de oportunidades por razones de género, remuneración adecuada al trabajo realizado, información sobre la marcha de la empresa, participación en la toma de decisiones de la empresa, y en sus resultados.
- Los directivos desean alcanzar un reconocimiento por su carrera profesional que les permita tener una imagen pública de prestigio, así como contar con compensaciones tanto económicas como no.
- Los socios desean que sus títulos sean líquidos para poderlos vender con facilidad, así como que la empresa acuerde políticas de distribución de beneficios que les permita obtener rentabilidad a corto plazo. No obstante, también pueden tener expectativas de crecimiento. Además, desean contar con información sobre la empresa.

La empresa también tiene que satisfacer los objetivos de otros grupos de interés que se relacionan con ella como son:

- Los clientes que demandan servicios de postventa e información, de seguridad en el consumo de los productos y servicios ofertados, la incorporación de aspectos sociales al proceso de producción, así como la sensibilización medioambiental, y la adaptación de los productos y servicios

---

<sup>10</sup> Una empresa no puede crear valor si no tiene en cuenta los intereses de sus grupos de interés.

ofertados para dar respuesta a sus necesidades, en especial las relacionadas con aspectos de discapacidad o por razones de edad.

- Los proveedores que esperan que se cumplan los compromisos acordados, la realización de acuerdos duraderos, por su parte los proveedores locales esperan tener prioridad sobre el resto de proveedores.

Además, ha de satisfacer los objetivos de la comunidad tales como la creación de empleo o el respeto al medio ambiente (consumo de recursos, utilización de energías renovables, minimizar los residuos y emisiones). Este tipo de objetivos están en línea con las exigencias de la responsabilidad social empresarial, de tal forma que la empresa ha de llevar a cabo su actividad empresarial de forma socialmente responsable y teniendo en cuenta no sólo los objetivos puramente económicos sino también los objetivos sociales de los distintos grupos de interés.

Lo que no hay duda es que la mayor vinculación de las pequeñas y medianas empresas con las comunidades locales en las que desarrollan sus actividades requiere que estas empresas desarrollen compromisos que tienen que ver con la Responsabilidad Social empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial en su ámbito externo procura un compromiso empresarial con la comunidad en la que opera la organización y promueve la integración de las empresas en su entorno local lo que pone a la Comunidad como agente externo de significada relevancia (COMISIÓN DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, 2006).

La empresa ha de ser consciente de este hecho y establecer mecanismos de comunicación con las comunidades afectadas para conocer y medir el impacto que su trabajo tiene sobre dicha comunidad.

Las maneras de contribuir al desarrollo de las comunidades en que se insertan las empresas son diversas: se proporcionan puestos de trabajo a la población local, salarios, prestaciones e ingresos fiscales; acciones de mantenimiento y regeneración del entorno físico en colaboración con organizaciones en defensa del medio ambiente; el ofrecimiento de plazas adicionales de formación profesional; la contratación de

personas socialmente excluidas; el patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local o la realización de donaciones para obras de beneficencia.

Con base en lo anterior, los empresarios a través de sus sociedades cooperativas u otras formas de concentración que generen redes de empresas han de estar atentos a la solución de los grandes retos y problemas actuales y a la satisfacción de las nuevas demandas.

Es en este contexto en el que las empresas de participación pueden considerarse protagonistas en el alcance que sus actuaciones con base en la Responsabilidad Social pueden tener en la comunidad. Institucionalmente el papel de las sociedades cooperativas en dichos procesos es reconocido por la Unión Europea (COMUNIDAD EUROPEA, 2004) desde dos puntos de vista:

- Desde el punto de vista social, al procurar el mantenimiento de la población en una localidad en la que pueden alcanzar sus objetivos económicos y sociales logrando una mayor integración y cohesión social. Son empresas que no se deslocalizan.
- Desde un punto de vista económico, al contribuir a la riqueza del tejido empresarial de las áreas a desarrollar.

Con todo, las funciones de las organizaciones de participación o de economía social no se limitan a lo anterior. CHAVES ÁVILA y MONZÓN CAMPOS las resumen en (2004):

- Distribución más igualitaria de renta y riqueza.
- Desarrollo económico endógeno.
- Autonomía de los territorios.
- Corrección de desequilibrios del mercado de trabajo.
- Oferta de servicios de bienestar social.
- Estabilización económica.
- Desarrollo sostenible.

Todo lo cual reafirma el papel de las sociedades cooperativas en el desarrollo de la comunidad en la que se asienta.

En síntesis (BEL DURÁN, 2008):

- El papel protagonista que adopta la sociedad cooperativa en cada una de las políticas públicas que promueven el desarrollo de los territorios y las actuaciones con base en criterios de Responsabilidad Social como instrumentos eficaces de competitividad, cohesión y desarrollo se coordina globalmente como si de una red se tratara, red que precisamente es la base del desarrollo de estas empresas.
- El desarrollo que se promueve para evitar desequilibrios y generar riqueza y que dicha riqueza revierta sobre los agentes que intervienen ha de contar con las sociedades cooperativas que por sus características y sus reglas de funcionamiento internas recogidas e instruidas por la Alianza Cooperativa Internacional, las configuran como pilar especialmente importante en dichos procesos.
- Los socios de las sociedades cooperativas asumen un papel protagonista como empresarios y profesionales capaces de atender las nuevas demandas en materia de desarrollo territorial, medioambiente, nuevas producciones o usos alternativos de las mismas, etcétera. La participación de los socios en todos sus procesos, el cumplimiento de los principios cooperativos y la localización de estas empresas son las claves iniciales para reconocerlas un papel fundamental en el desarrollo de los territorios.

La mayoría de los estudios sobre el cumplimiento de aspectos relativos a la responsabilidad social empresarial se centran en las grandes empresas dada su mayor accesibilidad. *Global Reporting Initiative* publica una “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” (GRI, 2006) para que las empresas puedan preparar sus memorias teniendo en cuenta criterios de responsabilidad social empresarial, y de esta forma tengan en cuenta en el desarrollo de su actividad productiva criterios socialmente responsables, y vayan más allá de los resultados puramente económicos. No obstante, RSE.COOP ha elaborado una herramienta avalada por *Global Reporting Initiative* específica para la elaboración de memorias de sostenibilidad por parte de las empresas

de economía social. Aunque, en materia de responsabilidad empresarial cada compañía debe tratar de analizar qué cuestiones son materiales de acuerdo con sus características y las del sector en el que opera, lo que le permitirá identificar las oportunidades empresariales al respecto (ORTIZ VICENTE y CORDERO GARCÍA, 2007: p. 76).

La mayoría de las grandes empresas cuentan en sus memorias anuales con apartados dedicados a la responsabilidad social empresarial. Las empresas líderes en España en el IBEX 35 son las que antes han integrado la responsabilidad social empresarial en su modelo estratégico y de gestión (ENCINAS DUVAL, 2005: p. 3), de hecho sólo 5 empresas no publicaron información sobre responsabilidad empresarial en el ejercicio 2005, según datos publicados por el Observatorio de Responsabilidad Corporativa. Según datos del *Global Reporting Initiative*, España se encontraría entre los diez primeros países del mundo en términos del número de informes de Responsabilidad Corporativa elaborados, y también se encontrarían en las primeras posiciones respecto al grado de utilización del estándar propuesto por *Global Reporting Initiative* (ORTIZ VICENTE y CORDERO GARCÍA, 2007: p. 87).

Además, los mercados han desarrollado índices que demuestran que existe una correlación positiva entre los resultados financieros y la gestión de las empresas bajo criterios sociales. El *Domini 400 Social Index (DSI)* ha superado en más de un 1 por ciento al *S&P 500* en términos de rentabilidad total anualizada y ajustada a riesgos desde que se creara en mayo de 1990, y el *Dow Jones Sustainable Index*, desde el año 1993, ha crecido un 180 por ciento, en comparación con el *Dow Jones Global Index* que lo ha hecho en un 125 por ciento durante el mismo período (ENCINAS DUVAL, 2005: p. 2).

En definitiva, tal y como se expuso anteriormente, son las empresas de mayor dimensión las que mejor pueden cumplir los aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial debido a que las pequeñas empresas tienen problemas tanto de coste como de tiempo, y el modo de conseguir que dichos aspectos sean llevados a la práctica pasa por la generación de redes de empresas, de conglomerados que manteniendo su esencia de pequeñas empresas sean capaces de conseguir el equilibrio referido.

## **6. CONCLUSIONES**

La Responsabilidad Social Empresarial busca que las empresas desarrollen su actividad productiva teniendo en cuenta objetivos adicionales a los puramente económicos, de tal forma que lleven a cabo su actividad bajo criterios socialmente responsables en los que se tengan en cuenta los intereses de los grupos de interés, en definitiva de las personas con las que la empresa se relaciona, y el respeto al medioambiente, lo que contribuye al bienestar de la sociedad en general. Todo ello tiene también implicaciones económicas positivas para la empresa, de tal forma que permite el incremento de su productividad y de su valor añadido, así como la mejora de su posición competitiva y de su imagen.

La Responsabilidad Social Empresarial se debe analizar tanto desde la esfera interna prestando especial atención a los trabajadores, los clientes y los proveedores, esto es a los socios, y desde una esfera más amplia que atendería a los competidores, la comunidad local, el medio ambiente y la sociedad en general. Así las cosas, en el caso de la sociedad cooperativa los principios de la Responsabilidad Social Empresarial se consiguen con el establecimiento de dos requerimientos que engloban una suerte de actuaciones y medidas para el buen desarrollo, la eficiencia y la concentración.

Las sociedades cooperativas constituyen un referente en materia de Responsabilidad Social Empresarial, dados los valores y principios que rigen su funcionamiento, partiendo así de una posición privilegiada. Por tanto, en ellas, por su propia naturaleza se establecen compromisos de responsabilidad con sus socios y también con el entorno donde desarrollan su actividad, favoreciendo el desarrollo de las comunidades en las que se localizan. Para dar respuesta a los criterios de responsabilidad han de operar con base en la eficiencia y atendiendo a lo establecido en los propios principios cooperativos.

Las empresas de reducida dimensión, como es el caso de la mayor parte de las sociedades cooperativas, tienen más dificultades que las empresas de mayor dimensión para la aplicación de criterios socialmente responsables, principalmente por razones de coste. Es por ello que la concentración es el vehículo para que el coste de la responsabilidad social no sea tan elevado y la eficiencia en su realización suponga la

mayor generación de contraprestaciones haciendo mínimos los sacrificios que se diluyen entre todos los partícipes.

La concentración favorece la supervivencia de las sociedades cooperativas, y es, además, un requerimiento o recomendación del correspondiente principio cooperativo de intercooperación que exige que colaboren con otras sociedades cooperativas.

En definitiva, las sociedades cooperativas son redes de empresarios, y las sociedades cooperativas de mayor rango son redes de sociedades cooperativas, es decir, redes de empresas que buscan unidas las ventajas de la unión y la obtención de sinergias en todos y cada uno de los procesos que garantizan la generación de la riqueza necesaria para conseguir el equilibrio deseado.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARRANZ MUÑOZ, J.M y GARCÍA SERRANO, C. ¿Qué ha sucedido con la estabilidad del empleo en España?: Un análisis desagregado con datos de la EPA: 1987 – 2003. *Instituto de Estudios Fiscales*. Papeles de Trabajo, nº 4, 2004, p. 1-79.
- BALLESTERO PAREJA, E y CABALLER MELLADO, V. *El cooperativismo agrario: importancia y futuro*. Benidorm: I Congreso de las Cooperativas Agrícolas Valencianas, 1985.
- BAREA TEJEIRO, J. Constitución y nueva Economía Social. *CIRIEC – España*, nº 47, 2003, p. 137 – 148.
- BEL DURÁN, Paloma. Las empresas de economía social y la política de desarrollo rural. En: CHAVES AVILA, R. (Coord.) *La Economía Social en las Políticas Públicas en España*. Editorial Peterlang, 2008.
- CABALEIRO CASAL, M<sup>a</sup>.J. *La intercooperación de las sociedades cooperativas. Su aplicación en el desarrollo rural integral de la Comunidad Autónoma de Galicia*. Galicia: Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais. Dirección Xeral de Relacións Laborais, 2004.
- CABALEIRO CASAL, M<sup>a</sup>.J. Redes de empresas: propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas. *REVESCO*, nº 74, 2001, p. 7-22. Disponible en *Internet*: <<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Rev>

- esco/74.impreso.pdf>
- CANO LÓPEZ, A. Las redes de Sociedades Laborales. Un modelo de vinculación entre empresas de economía social en el marco de la cooperación empresarial. *CIRIEC – España*, nº 42, noviembre, 2002, p. 81 – 99.
- CHAVES ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J.L. La economía social y la política económica. En: CHAVES ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J.L.; SAJARDO MORENO, A. Elementos de la Economía Social. Teoría y Realidad. [En línea]. [Fecha de consulta: 4 de julio de 2007]. Disponible en Internet: <<http://www.uv.es/uidescoop/CAP%201%20-%20ES.pdf>>.
- CHAVES ÁVILA, R. La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica. *CIRIEC-España*, nº 33, 1999, p. 115-140.
- CUERVO GARCÍA, A (Director) y VÁZQUEZ ORDÁS, C. J. *Introducción a la Administración de Empresas*. 5ª edición. Madrid: Editorial Civitas, 2004.
- DE CASTRO SANZ, M. La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa. *CIRIEC-España*, nº 53, noviembre 2005, p. 29-52.
- ENCINAS DUVAL, B. Marco conceptual de la responsabilidad social de las empresas. La dimensión social de la empresa. Ponencia presentada a las X Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa. Emprendedores, economía social, democracia económica, CIRIEC, 2005.
- GARCÍA JIMÉNEZ, M. El empleo en la Economía Social. *REVESCO*, nº 74, segundo cuatrimestre, 2001, p. 23 - 48. Disponible en *Internet*: <<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/74.impreso.pdf>>.
- GARCÍA VILLALOBOS, J. C. Los canales de distribución organizados: las sociedades cooperativas del comercio. *REVESCO*, nº 84, 2004, p. 77-96. Disponible en *Internet*: <<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/84.impreso.pdf>>
- GARCIA-GUTIERREZ FERNANDEZ, C. *La concentración económico-empresarial de las cooperativas*. Madrid: Proyecto de investigación, presentado para el Concurso a Cátedra de Universidad de la Universidad Complutense de Madrid, mayo de 1989.
- GARCIA-GUTIERREZ FERNANDEZ, C. *El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia*

- de la empresa cooperativa*, Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO), 1988-1989, nº 56 y 57, p. 83-121.
- GRI (Global Reporting Initiative). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*, 2006. [En línea]. [Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet en: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3\\_GuidelinesESP.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf)
- INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. *The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity*: Manchester: XXXI Congress International Cooperative Alliance, September 1995.
- JENSEN, M. Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, vol. 7, nº 3, 2001, p. 297-317.
- JORDÁN RODRÍGUEZ, M. Particularidades de las condiciones laborales en las empresas de trabajo asociado. *CIRIEC-España*, nº 42, noviembre, 2002, p. 33-48.
- LEO IRANZO, M. Génesis y esencia de las redes. *Acciones e Investigaciones Sociales*, nº 18, 2003, p. 139 – 151.
- LÓPEZ HERRERA, D y SERRANO DOMÍNGUEZ, F. La competitividad empresarial: el papel del sector. *Actualidad Financiera*, vol. 6, Monográfico. Tercer Trimestre, 2001, p. 3-35.
- MARCO LAJARA, B; GARCÍA LILLO, F y QUER RAMÓN, D. Factores de éxito y fracaso de la cooperación entre empresas: Un enfoque organizativo y estratégico. *CEPADE*, nº 29, 2003, p. 159-169. [En línea]. [Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2008]. Disponible en *Internet*:  
<[http://www.cepade.es/Ademas/fr\\_pdf.asp?num=29&artic=14](http://www.cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=29&artic=14)>.
- MATEOS DE CABO, R; ESCOT MANGAS, L y GIMENO NOGUÉS, R. *Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas*. Fundación de las Cajas de Ahorros. Documento de Trabajo nº 263/2006. [En línea]. [Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet en:  
<<http://www.funcas.ceca.es/Publicaciones/InformacionArticulos/Publicaciones.asp?ID=1218>>.
- MERINO DE DIEGO, A. (Coordinadora). Responsabilidad social corporativa y PYMES. *Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo de Madrid*, enero de 2005. [En línea]. [Fecha de consulta: 4 de enero de 2007]. Disponible en *Internet*:  
<<http://www.cecod.net/InformeRSC.pdf>>

- ORTIZ VICENTE, J y CORDERO GARCÍA, G. (Coord.). Informe 2007. La Responsabilidad Social Corporativa en España. Los nuevos desafíos de la RSC. Fundación Alternativas, 2007. [En línea]. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet:  
<<http://www.falternativas.org/laboratorio/documentos/documentos-de-trabajo/la-responsabilidad-social-corporativa-en-espana-los-nuevos-desafios-de-la-rsc>>
- PALOMO ZURDO, R y VALOR MARTINEZ, C. El “activismo” de los socios como catalizador de la responsabilidad social de la empresa: las organizaciones de participación. *CIRIEC-España*, nº 50, 2004, p. 167-190.
- PÉREZ SANZ, F. J y GARGALLO CASTEL, A. Gestión, desarrollo y aplicación de la responsabilidad social en entidades de economía social: el caso de las cooperativas. *CIRIEC-España*, nº 53, noviembre 2005, p. 305-332.
- PÉREZ FERNÁNDEZ, E. La participación como elemento constitutivo de las empresas de la Nueva Economía Social. *CIRIEC-España*, nº 40, abril, 2002, p. 141-164.
- PÉREZ GINER, F. *La Economía Social. Sus claves*. Valencia: CIRIEC-España, 2003.
- RODRIGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. Responsabilidad Social Corporativa: Filantropía estratégica u otro modelo de empresa. *Revista AECA*, nº 74, enero-abril 2006, p. 11-15.
- ROSER HERNÁNDEZ, I. Coordinadores: CABRERIZO SANZ, L; DE LA CUESTA GONZÁLES, M Y VÁZQUEZ, O. *Guía de la RSC para las Pymes*. Observatorio de responsabilidad social corporativa. [En línea]. [Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet en:  
<[http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=95](http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=95)>

**Normativa legal**

COMISIÓN EUROPEA. COMUNICACIÓN de la Comisión al Consejo, al Parlamento, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre fomento de las cooperativas en Europa. COM(2004) 18.

COMUNIDADES EUROPEAS. COMUNICACIÓN COM (2002) 347 final, de 2 de julio, de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. [No publicada en Diario Oficial]. Disponible en Internet:

<[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2002/com2002\\_0347es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2002/com2002_0347es01.pdf)>

ESPAÑA. COMISIÓN DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Aprobación del Informe para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas. *B.O.E.*, nº 424, de 4 de agosto de 2006. Disponible en Internet: <<http://www.mtas.es/es/empleo/economia-soc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/InformeDiputadosRSE.pdf>>. [Fecha de consulta: 27 de agosto de 2008].

ESPAÑA. LEY 27/1999, de Cooperativas, de 16 de julio, *Boletín Oficial del Estado*, nº 170, de 17 de julio.

ESPAÑA. LEY 4/1997, de Sociedades Laborales, de 24 de marzo, *Boletín Oficial del Estado*, nº 72, de 25 de marzo.

## ***SOCIEDADES COOPERATIVAS DE BANCA ALTERNATIVA***

POR

M<sup>a</sup> José CABALEIRO CASAL

Sonia M. RODRÍGUEZ PARADA\*

### **RESUMEN**

Actualmente se evidencia en España una reorientación solidaria de una parte de la oferta de servicios financieros, que prioriza el compromiso social de su actividad sin descuidar, por ello, la viabilidad económica. Este modelo de hacer banca se identifica bajo la denominación genérica de banca alternativa, ética, social o solidaria y constituye un planteamiento bancario distinto del enfoque tradicional.

Este trabajo pretende destacar la idoneidad de la sociedad cooperativa para el desarrollo de banca alternativa. Su naturaleza jurídica y sus normas de funcionamiento permiten potenciar la utilidad social de la actividad bancaria. La dualidad de sus socios elimina eslabones de la cadena de intermediación y destina los recursos propios a la financiación de proyectos socialmente responsables, en un camino en el que la economía financiera y la economía real avanzan muy próximos.

**Palabras clave:** banca alternativa, cooperativas de crédito, intermediación financiera, flexibilidad, supervisión.

**Claves econlit:** A130, G210, G290

---

\* Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Vigo. Direcciones de correo electrónico: [mcasal@setei.uvigo.es](mailto:mcasal@setei.uvigo.es) y [srparada@uvigo.es](mailto:srparada@uvigo.es).

## **COOPERATIVES OF ALTERNATIVE BANKING**

### **ABSTRACT**

Currently in Spain we are witnessing an ethical reorientation of a part of the offer of financial services which gives priority to the social commitment without losing economic viability. This banking model known as alternative banking also known as ethical, social or sustainable banking is distinct from traditional banking.

This work wishes to highlight the ideal conditions of cooperatives for the development of alternative banking. Its legal nature and its functional regulations enhance the social utility of the banking activity. The double condition of the partners eliminates intermediaries and allocates directly equity towards financing socially responsible projects, in a way that the financial economy and the real economy advance together.

**Key words:** alternative banking, credit co-operatives, financial intermediation, flexibility, supervision.

## **DES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES DE BANQUE ALTERNATIVE**

### **RESUMÉ**

Est manifeste actuellement en Espagne une réorientation solidaire d'une partie d'offre de services financiers que prioriza le compromis social de son activité sans négliger, par cela, la viabilité économique. Ce modèle de faire une banque s'identifie sous la dénomination générique de banque alternative, éthique, sociale ou solidaire et constitue une approche bancaire différente de l'objectif traditionnel.

Ce travail cherche à détacher l'aptitude de la société coopérative pour le développement de banque alternative. Sa nature juridique et ses normes de fonctionnement permettent de

promouvoir l'utilité sociale de l'activité bancaire. La dualité de ses associés élimine des chaînons de la chaîne d'intermédiation et destine les propres recours au financement de projets socialement responsables, dans un chemin dans lequel l'économie financière et l'économie réelle avancent très proches.

**Des mots clefs** : une banque alternative, des coopératives de crédit, d'intermédiation financière, de flexibilité, de supervision

## **1. INTRODUCCIÓN**

Aunque existen otras opciones válidas para su implementación, este trabajo defiende la idoneidad de la forma jurídica sociedad cooperativa para el desarrollo de la banca alternativa, ética, social o solidaria.

Partiendo de este planteamiento general, su estructura se desarrolla en los siguientes epígrafes: en el primer apartado se resumen los rasgos distintivos de la banca alternativa, evidenciando, en el segundo, la gran afinidad existente con los principios que caracterizan a las sociedades cooperativas dedicadas a la prestación de servicios financieros. Esta similitud nos lleva a plantear un nexo de unión especialmente intenso y sinérgico entre el modelo de banca alternativa y la sociedad cooperativa.

A continuación, se analizan las ventajas de una empresa de participación en el desarrollo de banca alternativa, pero también las desventajas de la ausencia de supervisión oficial de algunas iniciativas que actualmente se están desarrollando en España y que, en cierta medida, empañan su credibilidad financiera y su potencial de crecimiento futuro.

## **2. PRINCIPIOS DE BANCA ALTERNATIVA**

La idea de que **la economía está al servicio de las personas**, y no viceversa, ha calado hondo en el sector financiero, a través de un estilo de hacer banca completamente distinto al

---

modelo tradicional, al que todos estamos acostumbrados. Nos referimos a la **banca alternativa**, también denominada Banca ética, social o solidaria.

Mientras que la banca convencional se compromete en términos exclusivamente económicos frente a ahorradores e inversores, canalizando sus fondos hacia los destinos más productivos del mercado, la banca alternativa somete esta eficiencia económica a unos estrictos límites éticos, que otorgan verdadero valor social al dinero y evitan cualquier destino que no contribuya a una mejora social, medioambiental o cultural.

No se trata, por tanto, de prescindir de toda rentabilidad económica -indispensable, por otra parte, para la sostenibilidad empresarial- sino de dirigir los fondos recibidos hacia destinos socialmente responsables, que priman el rendimiento social sobre el monetario, con cesión de rentabilidad económica en favor de mayor utilidad social. Aspiraciones como equidad, justicia, dignidad, desarrollo sostenible, inclusión, medio ambiente, respeto, transparencia, cultura, personas,..., quedarían protegidas por este compromiso social que sólo algunas entidades bancarias contraen, explícitamente, con su clientela y con la sociedad en su conjunto. Su consecuencia más visible es el apoyo a proyectos poco convencionales en banca como el comercio justo, las energías renovables, la integración social, la promoción del empleo local, la cooperación al desarrollo, la agricultura ecológica, ..., etc. Todas ellas actividades alejadas de la economía especulativa y directamente relacionadas con la economía real, que es el principal motor de su labor de intermediación financiera.

Desde este planteamiento bancario, resulta fundamental la mediación directa entre ahorradores y prestatarios, pero también la cercanía a los proyectos financiados, con escaso espacio – sino nulo – para la oferta de productos colateralizados con hipotecas u otros subyacentes. La intermediación alternativa, que selecciona y se compromete socialmente, que elimina asimetrías informativas y procura destinos responsables a los fondos aportados ligados a la economía real, es particularmente atractiva para ahorradores e inversores socialmente responsables; y, si cabe más, para aquellos prestatarios que han permanecido, durante muchos años, al margen de los circuitos de financiación tradicional.

En concreto, los rasgos distintivos que caracterizan a la banca alternativa se resumen en cuatro grandes principios de actuación (RODRÍGUEZ PARADA y CABAILEIRO CASAL, 2007: p.229-283):

- **Promoción del ahorro socialmente responsable**

El ahorro socialmente responsable supone incluir las preferencias y condicionantes éticos del ahorrador en las decisiones financieras. Y, por tanto, en el uso que las entidades bancarias puedan hacer del dinero que le confían sus clientes. En este sentido, el ahorrador de banca tradicional es mucho menos selectivo y exigente que el de banca alternativa, al no oponer ninguna objeción ni preferencia al destino de su dinero y con el único condicionante de obtener la máxima rentabilidad monetaria.

En particular, la banca alternativa promociona el ahorro socialmente responsable en un doble sentido: por una parte, ofreciendo una cartera de productos de pasivo con valor social añadido, acorde con las preferencias sociales, ambientales o culturales de sus depositantes; por otra parte, contribuyendo a la progresiva sensibilización y desarrollo de la cultura del ahorro responsable, con una labor informativa continua sobre los proyectos financiados y su aportación social.

- **Promoción de la inversión socialmente responsable**

La inversión socialmente responsable es la que financia, de forma exclusiva, proyectos con un impacto social positivo; ahora bien, restringiendo su ámbito de financiación sólo a propuestas viables en términos económicos. Por tanto, sus créditos, préstamos, avales y anticipos se someten al filtro de factores medioambientales, sociales y éticos, que vetan destinos con un impacto social negativo.

De este modo, la banca alternativa favorece un acceso más universal a la financiación en condiciones dignas (no usureras), al permitir la entrada de aquellos prestatarios que, por su perfil de riesgo crediticio o por su baja rentabilidad, quedarían excluidos de la financiación bancaria tradicional (CARBÓ VALVERDE y LÓPEZ DEL PASO, 2005: p. 1-12). Por otra parte, contribuye a mejorar su cualificación técnica, financiera y microempresarial, asumiendo

---

una función formativa y de asesoramiento, que se basa en su experiencia profesional y que intenta potenciar la autogestión de sus prestatarios, su autonomía empresarial.

- **Transparencia**

El compromiso social de la banca alternativa conlleva una obligación informativa continua y exacta a sus clientes. A través de la publicación de boletines periódicos se detalla, con cifras, la inversión realizada, el seguimiento de los proyectos y los principales logros sociales alcanzados, sin omitir los fracasos.

Una gestión transparente significa, además, comunicar de forma explícita y rigurosa los criterios que definen la política de inversión de la entidad; su procedimiento de selección de proyectos; los valores y principios por los que se rige; y, por supuesto, las condiciones financieras y comerciales de su cartera de productos, de corte clásico, con ausencia de productos estructurados o derivados que podrían apartarla de la economía real a la que pretenden financiar.

Su seguimiento y control se establece a partir de Comités éticos que velan por una intermediación bancaria socialmente responsable y el respeto a una cultura de finanzas éticas.

- **Gestión democrática**

Desde una concepción sólida de dirección participativa, la banca alternativa aplica mecanismos activos para que sus socios, ahorradores, empleados y colaboradores intervengan en las decisiones bancarias estratégicas. Con ello, se intenta evitar que éstas se vinculen, exclusivamente, a la jerarquía de la organización.

En un contexto de ciudadanía activa que, sin duda, favorece estos cuatro principios de actuación, la reorientación cívica del negocio bancario -todavía anecdótica en el mapa bancario actual- ofrece prometedoras perspectivas. En nuestra opinión, el compromiso social que asuman las entidades bancarias y la fuerza con la que sepan transformar dicho compromiso en utilidad social serán, en un futuro, factores tan determinantes de confianza y de prestigio bancario como lo son, actualmente, sus cuentas de resultados o sus calificaciones crediticias.

### **3. SOCIEDADES COOPERATIVAS DE SERVICIOS FINANCIEROS**

El modelo tradicional de banca, que orienta la intermediación financiera con prioridad económica, ha venido descuidando las necesidades financieras de dos tipos de clientes:

- por una parte, una clientela pasiva que busca rentabilizar socialmente su ahorro,
- por otra, una clientela activa excluida de la financiación tradicional por no alcanzar el umbral requerido de calidad crediticia.

Para propiciar la confluencia de estos dos segmentos complementarios de ahorro e inversión, desatendidos por la banca convencional, ha ido surgiendo en el panorama financiero un conjunto de organizaciones que, al margen del circuito bancario clásico, presta servicios de intermediación financiera con una decidida prioridad social, ajustándose a los requerimientos de ahorro e inversión socialmente responsables y a los resultados y costes derivados de ambos.

Es cierto que estas organizaciones presentan en su configuración una amplísima variedad formal que las describe como un conjunto heterogéneo y disperso, con una presencia todavía insignificante en el mapa bancario. Ahora bien, de las posibles formas jurídicas existentes para hacer banca alternativa, la sociedad cooperativa se revela, por su carácter de empresa de participación, como una fórmula especialmente idónea para lograr simultanear el rendimiento económico con la utilidad social que pretende la intermediación financiera alternativa.

En el actual sistema bancario español las entidades clásicas de crédito cooperativo operan bajo la fórmula de cooperativas de crédito. Al igual que bancos y cajas de ahorros, las cooperativas de crédito -distanciadas sensiblemente respecto a las anteriores, tanto en volumen de negocio como en protagonismo financiero- tienen reservada por ley, con carácter exclusivo y excluyente, la captación de fondos<sup>1</sup>, que deben restituir y pueden aplicar a una amplia variedad de operaciones financieras, a excepción de los seguros que, pese a ello, pueden comercializar.

---

<sup>1</sup> Con excepción de las emisiones o instrumentos del mercado de valores.

Pero si las operaciones que realizan las cooperativas de crédito son las mismas que ofrecen bancos y cajas de ahorros, su rasgo distintivo es la atención preferente a las necesidades financieras de sus socios, tal como recoge su normativa vigente<sup>2</sup>.

En consecuencia, por su naturaleza dual, quedan sometidas a las normas básicas de disciplina sectorial que el Banco de España aplica a las entidades de crédito y, también, a la normativa específica de sociedades cooperativas. Y aunque en España existen algunas experiencias de banca alternativa desarrolladas por cooperativas de crédito, su implementación sólo alcanza determinadas parcelas de la actividad bancaria.

Para analizar un enfoque verdaderamente integral habrá que esperar al año 2010, fecha en la que la Fundación Fiare, en la actualidad agente de *Banca Popolare Etica*, prevé convertirse en cooperativa de crédito y en referente de banca alternativa en España. El camino hacia la oficialidad es exigente y demanda transparencia, profesionalidad y solvencia financiera que avale su continuidad en el tiempo. Como primera medida, el respaldo oficial del Banco de España precisa unos requisitos mínimos de capital social que justifica la intensa campaña de captación de fondos en la que actualmente se encuentra inmersa Fiare<sup>3</sup>.

Pero, al margen de la oficialidad de la autorización administrativa, se ha desarrollado en España un tipo de sociedad cooperativa que también apuesta, de forma integral, por el enfoque bancario alternativo: nos referimos a la *sociedad cooperativa de servicios financieros*. Es el caso, por ejemplo, de COOP57, una sociedad cooperativa de primer grado y de servicios financieros, constituida en 1987, con sede social en la Comunidad Autónoma de

---

<sup>2</sup> ESPAÑA: LEY 13/1989, de 26 de mayo, de cooperativas de crédito. BOE N° 129, de 31 de mayo de 1989; REAL DECRETO 84/1993, de 22 de enero, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo. BOE N° 43, de 19 de febrero de 1993.

<sup>3</sup> Cuando se garantice la sostenibilidad económica del proyecto, se producirá la transmisión por parte de Banca Popolare Etica de toda la actividad generada por Fiare durante la fase de agentes. Se creará entonces la Cooperativa de Crédito, incorporando en su estructura social a todas aquellas redes y entidades que se han ido sumando al proyecto durante la fase de extensión territorial. La Cooperativa solicitará la autorización al Banco de España para empezar a operar en todo el Estado español como entidad financiera autónoma con criterios de banca ética. [03 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.proyectofiare.com/Portals/0/2010-cronologia.html>.

Cataluña y que, en la actualidad, tiene secciones en Andalucía, Aragón y Madrid<sup>4</sup>, con proyecto de expansión en otras comunidades autónomas.

Puesto que la actividad de una sociedad cooperativa de servicios financieros es la prestación de servicios financieros a sus socios, nos proponemos en el siguiente apartado analizar en qué medida ser *una empresa de participación y permanecer al margen de la supervisión oficial* del Banco de España pueden influir en su actividad de intermediación alternativa.

Se trata de dos características que confluyen en este tipo de entidad que constituye el objeto de este trabajo. Por su relevancia, merecen un estudio detallado pues, de ambas, podrían derivarse valoraciones opuestas para las sociedades cooperativas de servicios financieros.

#### **a. Ventajas de una empresa de participación**

Realizar actividades a través de una sociedad cooperativa es hacerlo mediante una empresa de participación, puesto que sus socios, además de aportar capital a la sociedad, pueden participar en la actividad empresarial como proveedores, consumidores e, incluso, como trabajadores (GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 2002: p.106). Es precisamente esta simultaneidad de funciones que pueden asumir el capital humano de la empresa de participación la esencia misma de su comportamiento empresarial, en las que sus socios aportan capital, participan en la actividad, en la toma de decisiones y perciben los resultados al tiempo que el producto/servicio deseado<sup>5</sup>.

La Alianza Cooperativa Internacional define a la sociedad cooperativa como *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*

---

<sup>4</sup> COOP57: Servicios financieros éticos y solidarios. [06 de octubre de 2008]. Información disponible en Internet: <http://www.coop57.coop/>.

<sup>5</sup> A pesar de que crear una sociedad cooperativa, en lugar de optar por otra forma societaria, pueda deberse sobre todo a variables de carácter sociológico más que puramente económico, esta decisión tiene repercusiones financieras pues los condicionantes sociológicos afectan a las variables económicas y se ven afectados por ellas.

---

*empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática* (ACI, 2005: p. 81). A partir de esta definición podemos identificar sus características básicas:

- Su principal activo lo constituyen las personas, independientemente del capital que aporten a la empresa.
- Los socios son libres para ingresar y abandonar su vinculación empresarial.
- Su objetivo básico es la satisfacción de las necesidades económicas de sus socios, además de la satisfacción de otro tipo de necesidades, sociales y culturales.
- Aplica procedimientos democráticos en la actividad económica, diferenciándose así de las sociedades capitalistas convencionales. Independientemente de ello, se trata de una empresa que ha de ser eficiente, social y económicamente, pues desarrolla su actividad en un mercado y debe garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

En el caso concreto de una sociedad cooperativa de servicios financieros, el socio pleno<sup>6</sup>, desde su doble condición, socio y cliente, participa en la actividad de la empresa como consumidor de servicios financieros. Por ello, entre un conjunto más amplio de derechos y obligaciones<sup>7</sup>, se le faculta para:

- Participar en la toma de decisiones.
- Participar en la actividad de la empresa.
- Percibir un interés por el capital aportado.
- Percibir el retorno cooperativo.
- Percibir el reembolso de las aportaciones cuando causa baja.

Como se observa en la ilustración 1, la participación en el capital de la empresa se remunera con un interés limitado, si lo hay, que compense el coste de la inmovilización financiera de estos recursos. Pero, además, el consumo de servicios financieros satisface sus necesidades de financiación y le reporta, en el caso de que la empresa obtenga excedentes, un retorno cooperativo proporcional a las operaciones realizadas. En consecuencia, el socio de una sociedad cooperativa de servicios financieros puede lograr su objetivo básico de acceso al

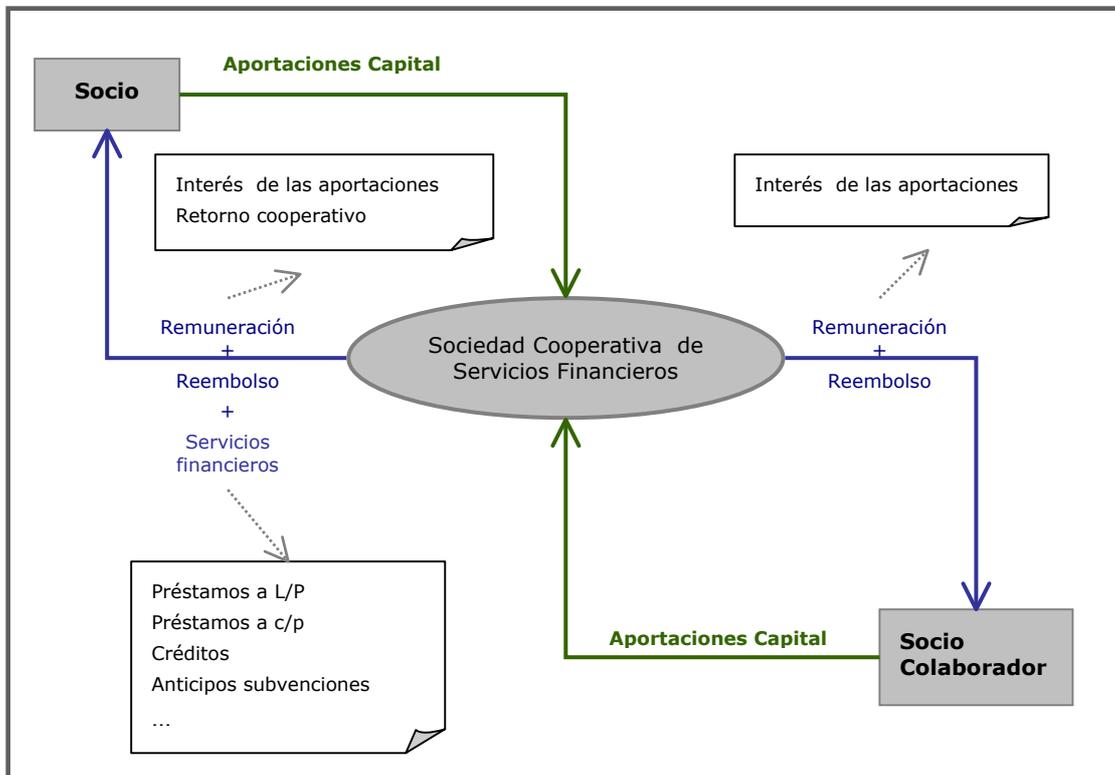
---

<sup>6</sup> Se entiende por socio pleno aquel que asume todos los derechos y obligaciones derivadas de su condición como tal.

<sup>7</sup> Centramos la atención en cuestiones de carácter financiero o que pueden afectar a variables de este tipo.

crédito, en condiciones razonables, pudiendo beneficiarse, adicionalmente, del rendimiento derivado de los resultados empresariales.

Ilustración 1



Podría, en este sentido, establecerse cierto paralelismo entre el **socio pleno** y el cliente bancario de activo, aunque con diversos matices que lo diferencian del prestatario tradicional y lo acercan al prestatario de banca alternativa. En efecto:

- Accede al crédito con un proyecto valorado que considera variables no exclusivamente financieras.
- Asume el riesgo de la empresa prestamista, debido a su condición de socio.
- Recibe los resultados de la empresa, tanto a través de mejoras en las condiciones de su financiación como a través del posible retorno cooperativo, que en ningún caso constituye su prioridad.

Por su parte, el **socio colaborador**, proporciona recursos a la empresa, es decir, se comporta como un cliente bancario de pasivo, pero con dos características que lo distinguen frente al depositante bancario tradicional: en primer lugar, se trata de un ahorrador comprometido socialmente, pues aplica criterios éticos en sus decisiones de ahorro y no exclusivamente monetarios; en segundo lugar, su implicación en la empresa que financia con sus aportaciones es mayor, al asumir un período más largo de inmovilización de sus recursos<sup>8</sup>, cuya remuneración se limita a la percepción de un determinado interés. A diferencia del socio pleno, el socio colaborador de una sociedad cooperativa de servicios financieros no participa en la actividad y, en consecuencia, tampoco en la distribución de sus rentas. No obstante, colabora en la financiación y también en la toma de decisiones, aunque su representación quede limitada a un porcentaje total determinado.

Ilustración 2

SOCIEDAD COOPERATIVA	BANCA
Socio pleno	Cliente activo
Socio colaborador	Cliente pasivo

La relación entre los dos tipos de socios de una sociedad cooperativa de servicios financieros y los clientes de activo y pasivo de una entidad bancaria se puede visualizar en la ilustración 2. Como se observa, el paralelismo no es total, tal como ha sido comentado. Pero, además, es necesario tener en cuenta que el socio pleno puede ser, simultáneamente, socio colaborador, en cuyo caso podría participar como prestatario y como prestamista de la empresa. El socio colaborador, sin embargo, sólo puede depositar sus ahorros en la empresa, obteniendo la remuneración y el reembolso según las condiciones establecidas. Por ello, sería

<sup>8</sup> El periodo de reembolso de las aportaciones puede oscilar entre uno y cuatro/cinco años, dependiendo de las condiciones pactadas.

similar a un depositante de fondos de una entidad tradicional, con las características distintivas ya comentadas.

Pero si es posible identificar correspondencias con el perfil de clientela de la banca alternativa y los socios de una cooperativa de servicios financieros, se aprecia una proximidad todavía más estrecha entre sus respectivos principios de actuación.

En realidad, el seguimiento de los principios cooperativos<sup>9</sup> le confiere a la sociedad cooperativa de servicios financieros una personalidad especialmente ajustada para el desarrollo de actividades de banca alternativa, al confluir los valores subyacentes en los principios cooperativos con los criterios éticos seguidos en esta actividad<sup>10</sup>.

Veamos en qué medida los rasgos distintivos de la banca alternativa convergen con la aplicación de los principios cooperativos.

El principio cooperativo de *gestión democrática* implica que estas empresas son gestionadas democráticamente por sus socios, al participar activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. En consecuencia, cuando se adquiere la condición de socio de una sociedad cooperativa de servicios financieros se hace con la intención de ponerlos a disposición de inversiones socialmente responsables, pues la promoción de este tipo de inversión es uno de los objetivos de la empresa de la que se ha decidido entrar a formar parte.

Las entidades de banca alternativa, independientemente de la fórmula jurídica por la que opten, apuestan por estilos de *gestión democrática* para facilitar la participación en la toma de

---

<sup>9</sup> Los principios que rigen en la actualidad el movimiento cooperativo son: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática, participación económica, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

<sup>10</sup> Todo ello partiendo de la consideración de que se trata de sociedades cooperativas de “derecho” y de “hecho” según la terminología del profesor García-Gutiérrez. Véase: GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos: Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995. Especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España. *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO*, nº 61, 1995, pp.53-88.

decisiones empresariales. El elemento fundamental que diferencia a la sociedad cooperativa de las restantes fórmulas societarias es, precisamente, la aplicación de procedimientos democráticos en la actividad económica, siendo el segundo de sus principios, la *gestión democrática por parte de los socios*, el pilar que sustenta los restantes principios.

Una sociedad cooperativa de servicios financieros, en consecuencia, incorpora, por principio, la gestión democrática en el modo en que los socios, independiente de cuál sea su condición, participan en la gestión de la empresa de la que forman parte.

La transparencia necesaria para que los socios tengan toda la información precisa para la toma de decisiones es consecuencia de la aplicación en paralelo del principio de transparencia de la banca alternativa y del principio cooperativo de *educación, formación e información*, básicamente, por esta última de actividad.

La transparencia como norma de funcionamiento de una entidad de banca alternativa es esencial para lograr los restantes objetivos. Y es que no se puede promover la inversión y el ahorro socialmente responsable sin que la información llegue a sus usuarios de forma clara, completa y regularmente. En este sentido, el principio *cooperativo de educación, formación e información*, no sólo pretende este objetivo sino que además lo amplía a la educación y formación, tanto en la filosofía cooperativa como en las necesidades formativas de carácter profesional que la empresa requiere.

Además, en aplicación del principio cooperativo de *interés por la comunidad*, la empresa debe trabajar para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, mediante políticas aprobadas por sus socios. De este modo, al objetivo empresarial básico de la empresa, que en la mayor parte de los casos puede ser destinar recursos a financiar proyectos de *economía social*<sup>11</sup> que promuevan la ocupación en general y la constitución y expansión

---

<sup>11</sup> Sin entrar en el amplio debate existente en relación con el término “economía social”, al igual que optamos por el término “banca alternativa”, en lugar de “banca ética”, por considerar que el resto de la actividad bancaria no tiene por qué ser considerada no ética, el término “economía social” para clasificar determinado grupo de empresas y entidades califica de no social a las restantes, lo que resulta ser falso, por definición la economía es social y si no lo es debe serlo.

del cooperativismo, en particular, se une la aplicación, por principio, de criterios éticos en la orientación de cualquier iniciativa que la empresa lleve a cabo.

La promoción de la inversión socialmente responsable es el objetivo empresarial de una sociedad cooperativa de servicios financieros. En la mayor parte de los casos su creación se produce mediante la unión de socios que desean acceder a financiación en condiciones aceptables, que no consiguen a través de la financiación bancaria tradicional. Crear una sociedad cooperativa de producción o de servicios, acceder a financiación para la puesta en marcha proyecto de “economía social” de reducida dimensión o crecer mediante relaciones entre cooperativas son algunos de los ejemplos característicos de las necesidades de los socios de una sociedad cooperativa de servicios financieros alternativa.

Siendo el objetivo de la empresa proporcionar a sus socios la financiación necesaria, prescindiendo de los requisitos que impone la banca tradicional, la sociedad cooperativa de servicios financieros de banca alternativa alcanza, por definición y plenamente, la promoción de la inversión socialmente responsable. El paralelismo mostrado entre los criterios de banca alternativa y los principios cooperativos demuestra el perfecto ajuste existente entre la fórmula jurídica y la filosofía de esta actividad empresarial.

En la ilustración 3 se muestran, sintéticamente, las características que definen la actividad de banca alternativa y su correspondencia con los principios cooperativos.

### Ilustración 3

#### Rasgos distintivos de banca alternativa y principios cooperativos



Naturalmente, esta argumentación podría resultar válida para otras entidades de “economía social” (asociaciones, fundaciones, ENL, etc.) sin entidad empresarial. Esta es la característica que hace de la sociedad cooperativa una estructura societaria que, compartiendo los valores de las restantes entidades de “economía social”, incorpora el objetivo empresarial de la satisfacción económica de sus socios. De ahí, la necesidad de ser eficiente desde el punto de vista económico.

#### b. Desventajas de la ausencia de supervisión

Cualquier empresa bancaria, ya sea concebida desde un planteamiento estrictamente convencional o socialmente alternativo, precisa de la confianza de los agentes que con ella interactúan. Y es que, al sustentarse en una estructura apalancada, que financia su actividad crediticia con pasivos ajenos, es obvio que necesita inspirar confianza empresarial y credibilidad financiera. No debe olvidarse que la tutela del ahorro y la capacidad de inversión se confían a las entidades bancarias, precisamente, por su competencia profesional; por la garantía de cumplimiento de las obligaciones contraídas, presentes y futuras; y, en último

término, por la continuidad de su actividad en el tiempo, capaz de asumir pérdidas inesperadas derivadas de su función de intermediación, sustancialmente arriesgada.

Este razonamiento sugiere, de forma inevitable, la necesidad de someter la actividad bancaria a un régimen especial de supervisión administrativa, más exigente que el que soportan la mayoría de los restantes sectores económicos. De este modo, la autoridad supervisora articula, entre otras muchas medidas, un conjunto de normas que tratan de limitar aquellas prácticas que eleven el riesgo de insolvencia o falta de liquidez de la entidad, reforzando el nivel de recursos propios con que pueden hacer frente a esos riesgos. Se intenta evitar cualquier perjuicio a los depositantes pero, también, mantener la confianza del público en general en la fortaleza y solvencia del sistema financiero; un aspecto que resulta indispensable para el desarrollo fluido de la economía y, particularmente relevante en una época de crisis crediticia como la que vivimos en la actualidad.

Al ser la entidad bancaria dependiente de procesos de confianza, la exigencia de un nivel mínimo de recursos propios, sensible al riesgo implícito en su actividad, permite absorber pérdidas no esperadas e incluso, dependiendo de la categoría de capital regulatorio que se considere, garantizar la continuidad del negocio bancario.

Pero, aún a pesar de la regulación que impone la normativa financiera sobre recursos propios y sobre otros aspectos requeridos para la concesión de autorización administrativa<sup>12</sup>, lo cierto es que la supervisión del Banco de España no supone una garantía completa de solvencia, ni supe, en modo alguno, la responsabilidad de los administradores en la llevanza diligente de su negocio. Es más, la supervisión no elimina - la realidad lo demuestra - la posibilidad de una gestión incorrecta o ineficiente, que pueda llegar a ocasionar el concurso de acreedores de una entidad bancaria. Por ello, se establece oficialmente la adhesión obligatoria al Fondo de Garantía de depósitos. En la actualidad, se garantiza un importe máximo de 100.000 € por cada depositante, independiente del número y clase de depósitos que mantenga en la institución.

---

<sup>12</sup> Dependen del tipo de entidad que se considere y hacen referencia a cuestiones diversas como su objeto social, accionariado, consejo de administración, estructura, procedimientos de control interno, viabilidad,..., etc.

Pero, aunque cualquier cautela resulta insuficiente, la probabilidad de insolvencia se reduce considerablemente con una cuidadosa regulación administrativa de la actividad de intermediación bancaria, que exige un mayor nivel de rigor profesional inspirando, consecuentemente, un mayor grado de credibilidad financiera.

Desde este punto de vista, las sociedades cooperativas de servicios financieros presentan una clara debilidad por su configuración flexible ajena al control del Banco de España. El cumplimiento de la normativa de disciplina sectorial – que se exige a bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito e, incluso, a otro tipo de entidades que no pueden captar fondos del público para financiar sus actividades – no puede sino interpretarse como un indicio de madurez sectorial, de profesionalidad y de compromiso, amparando su continuidad bajo una estructura oficialmente supervisada, más segura y confidente que la simple autorregulación.

En aras de esta mayor seguridad y confianza, nos parece que el camino más indicado para continuar y crecer financieramente, superado un determinado umbral de intermediación, sea la transición de la “sociedad cooperativa de servicios financieros” hacia una “cooperativa de crédito”. No cabe duda de que esta progresión oficial supone un mayor esfuerzo de disciplina sectorial y de captación de fondos para hacer frente a los requisitos mínimos de capital. Pero, en nuestra opinión, su credibilidad en el mercado avanzará más que proporcionalmente al esfuerzo invertido.

## **CONCLUSIONES**

A continuación se indican las principales conclusiones del análisis realizado en este trabajo:

- I.** La banca alternativa ofrece una reorientación solidaria de la actividad de intermediación financiera. Su cesión del protagonismo monetario en aras de mayor utilidad social está siendo bien recibida por una ciudadanía activa que pretende dar

verdadero valor social al uso del dinero. Los principios de actuación de la banca alternativa se basan en la promoción del ahorro y de la inversión socialmente responsables; en la transparencia y en la gestión democrática, siendo respaldados por una clientela activa y pasiva, con requerimientos financieros desatendidos por la banca convencional.

- II.** Existe gran diversidad de formas societarias para afrontar el desarrollo de banca alternativa. Bancos, Cajas y Cooperativas de crédito se pueden ajustar al modelo de banca alternativa, pero también otras formas más flexibles y menos supervisadas son elegidas para canalizar los fondos hacia destinos socialmente responsables y, en cualquier caso, muy próximos a la economía real. Entre ellas, la sociedad cooperativa de servicios financieros.
  
- III.** Al ser una empresa de participación y poner en práctica los valores inherentes a los principios cooperativos, las sociedades cooperativas de servicios financieros se ajustan estrechamente al planteamiento de banca alternativa. La aplicación de estos principios cooperativos y, en especial, los de gestión democrática, educación, formación e información, e interés por la comunidad parecen especialmente diseñados para hacer progresar la orientación más social de la actividad bancaria, mostrando un perfecto encaje entre la fórmula jurídica cooperativa y la filosofía empresarial de banca alternativa.
  
- IV.** Aunque la flexibilidad de su configuración le otorga una espontaneidad y una capacidad de maniobra que facilita el nacimiento y el desarrollo fluido de este tipo de iniciativas, consideramos que, superado un determinado umbral de intermediación financiera – cifrado en volumen de actividad y permanencia suficientes – es recomendable la evolución hacia formas cooperativas más exigentes en términos de solvencia como la cooperativa de crédito, sometida a la disciplina sectorial del Banco de España. Alcanzada la “*mayoría de edad*” como intermediario financiero alternativo, su salto hacia requerimientos mucho más exigentes supone un considerable esfuerzo financiero de captación de capital social y un verdadero reto en la calidad de la gestión de sus promotores, pero le otorga una credibilidad financiera que resulta fundamental

en un sector como el bancario, donde los procesos de confianza determinan el estado de salud de todo el sistema.

- V. Con todo, el negocio bancario alternativo muestra, respecto al tradicional, la ventaja competitiva de estar muy próximo a la economía real. En una época de crisis financiera como la actual, poseer una cartera de inversiones crediticias muy cercana a sus prestatarios originales y directamente vinculada a proyectos y a empresas, supone un menor riesgo que el que han asumido, con motivación especulativa, otras entidades de perfil tradicional, comercializando productos estructurados y colateralizados con hipotecas y otros subyacentes. Una ingeniería financiera que dista mucho de la economía real a la que pretende atender la banca alternativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa. En: *Anuario de estudios cooperativos*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1995.
- CARBÓ VALVERDE, S. y LÓPEZ DEL PASO, R. Exclusión financiera: un panorama. *Perspectivas del Sistema financiero*, 2005, nº 84, p. 1-12.
- COOP57: Servicios financieros éticos y solidarios. [06 de octubre de 2008]. Información disponible en Internet: <http://www.coop57.coop/>.
- FUNDACIÓN FIARE: *Proyecto Fiare*. [03 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.proyectofiare.com/Portals/0/2010-cronologia.html>.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los 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*, nº 61, 1995, p.53-88. Disponible en Internet: <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/61.impreso.pdf>. ISSN. 1885-8031.

GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos: La empresa de participación: Características que las definen y perspectivas en la sociedad de la información. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, abril 2002, nº40, p. 99-122.

RODRÍGUEZ PARADA, Sonia M. y CABAILEIRO CASAL, M<sup>a</sup> José: El compromiso social de la banca alternativa. *Ekonomiaz Revista Vasca de Economía.*, II, 2007, nº65, p. 229-283.

### **Normativa legal**

ESPAÑA: *LEY 13/1989, de 26 de mayo, de cooperativas de crédito.* BOE N° 129, de 31 de mayo de 1989.

ESPAÑA: *REAL DECRETO 84/1993, de 22 de enero, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo.* BOE N° 43, de 19 de febrero de 1993.

***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, entendiendo 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, entendiendo 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:

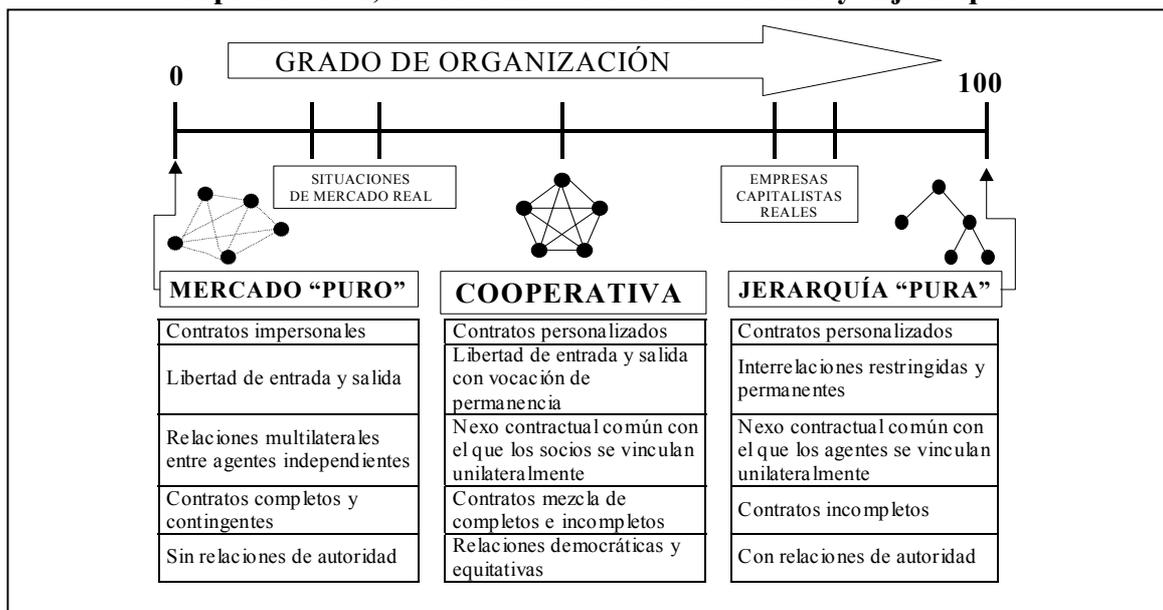
- La empresa: los socios integran una serie de actividades en la cooperativa.
- El mercado: los socios dejan a la libre competencia otras transacciones.

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).

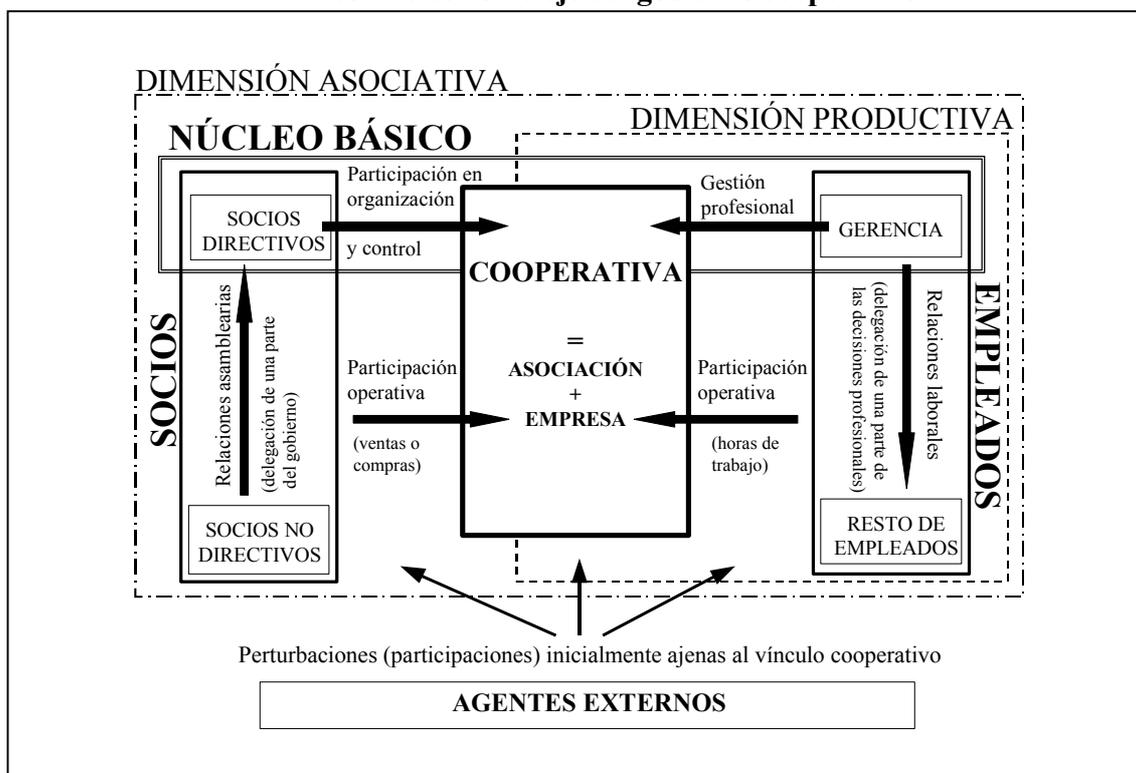
este problema pueden confluir hasta cinco colectivos de actores diferentes, cada uno con objetivos, en principio, también diferentes:

- 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 difundíendola 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.

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

**POR**

M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz

Carmen Ruiz Jiménez

Elia García Martí\*

## **RESUMEN**

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

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

**Códigos Econlit:** M140, M100, Q130

---

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

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

### **ABSTRACT**

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

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

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

### **RESUMÉ**

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

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

## 1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

### **3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

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

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

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

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

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

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

---

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

**Cuadro nº 1: Unidad de análisis**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

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

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

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

---

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

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

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

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

## **BIBLIOGRAFÍA**

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

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

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

---

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

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

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

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

## ***RESEÑAS Y NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS***

**FERNÁNDEZ GUADAÑO, J.** *La participación financiera de los trabajadores en la empresa: impacto en los resultados de las empresas.* Temas de Investigación. Madrid: Gabinete de Analistas Económico-Financieros (GAEF), 2008, ISBN: 978-84-935751-4-4.

Esta obra tiene por objeto mostrar evidencia empírica sobre el desempeño económico que diferencia a las empresas participadas mayoritariamente por sus trabajadores respecto aquéllas que no lo están. Para la consecución de dicho objetivo se ha aprovechado el hecho de que en España ambos tipos de empresas funcionan de acuerdo con estructuras reguladas legalmente. El marco de referencia del presente análisis es el interés creciente por parte de la Unión Europea por fomentar el acceso de los trabajadores a la propiedad de las empresas en las que desarrollan su actividad, y la inexistencia, hasta el momento, de una fórmula jurídica de ámbito europeo que regule un modelo de sociedad de capital participado mayoritariamente por sus trabajadores.