

## De la eficiencia cooperativa El gobierno participativo bajo una perspectiva sistémica

JORGE COQUE MARTÍNEZ

DOCTOR INGENIERO INDUSTRIAL  
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)

El cooperativismo es tachado con frecuencia de ser menos eficiente que otros modelos económicos. Este trabajo pone en discusión tal aserto estudiando los subsistemas que, como sucede con otras empresas, componen cualquier cooperativa. El análisis económico permite diferenciar los aspectos más idiosincrásicos de las cooperativas como organizaciones de participación, esto es, como entidades cuyos socios tienen doble interés en que éstas funcionen según los objetivos trazados (principio de identidad). Las formas de participar para que esto suceda se traducen en gobierno empresarial. La argumentación concluye que, paradójicamente, son menos eficientes las cooperativas que sólo lo son de nombre, las desgobernadas, aquéllas donde ha sido violado el principio de identidad.

**Palabras clave:** Cooperativismo, eficiencia, subsistemas, participación, gobierno, análisis económico.

# De la eficiencia cooperativa. El gobierno participativo bajo una perspectiva sistémica

Jorge Coque Martínez

## 1. Introducción

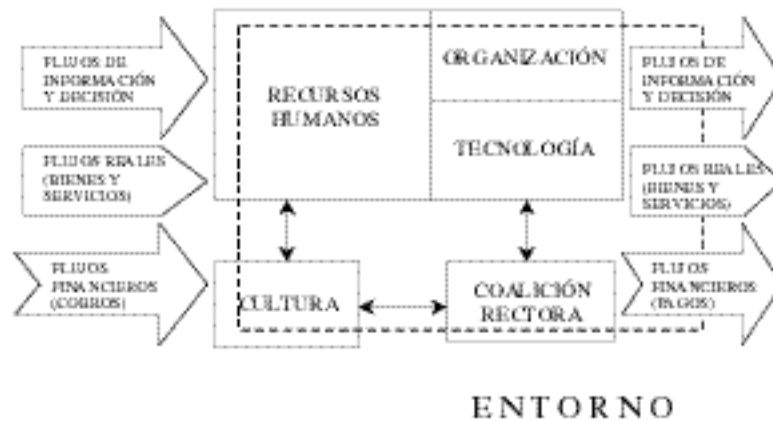
Es frecuente que las cooperativas sean caracterizadas como empresas ineficientes si se comparan (o compiten) con las empresas capitalistas convencionales. Su pervivencia sólo encontraría explicación en la competencia desleal ocasionada por intervenciones públicas económicamente injustificadas (Arruñada, 1998: 434; 1990: 141-145; Serra, 1993: 115).

Puede que esta idea guarde relación con el frecuente uso de formas jurídicas de tipo cooperativo para fines más asistencia- listas 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.

En cualquier caso, no puede obviarse el hecho de significati- vos éxitos cooperativos repartidos por todo el mundo. ¿Son meras excepciones a la regla general –facilitadas por entornos especiales– o sus rasgos comunes muestran la fuerza del coo- perativismo cuando se aprovechan sus ventajas? A esta discu- sión se dedican las páginas que siguen mediante una aproxi- mación sistémica, que identifica las áreas conceptuales o de actividad más importantes de una organización y permite ver en cuáles de ellas radican los rasgos específicos del cooperati- vismo.

La Figura 1 representa a cualquier empresa en su entorno. Los recursos humanos, organizados bajo determinados crite- rios, utilizan un subsistema técnico (infraestructura física y co-

nocimientos) para procesar flujos de entrada de diferente tipo. Todo ello se desenvuelve en la cultura corporativa propia bajo la cohesión que provee cierta coalición rectora (una estructura de poder o gobierno donde se relacionan directivos profesionales y representantes de la propiedad) (Bueno, 1987). A la caracterización de Bueno se ha incorporado el detalle de los tres tipos de flujos que penetran, atraviesan y surgen del sistema (García-Gutiérrez, 1998).



Fuente: Adaptación de Bueno (1987:25) y García-Gutiérrez (1998:25).

Figura 1. La empresa como sistema abierto..

El análisis que sigue aplica este esquema a las cooperativas, centrando la atención en los subsistemas donde se observan con mayor nitidez los rasgos idiosincrásicos de estas empresas:

- **La cultura empresarial** del cooperativismo está fuertemente condicionada por sus valores y principios (véase Alianza Cooperativa Internacional, 1995).
- **La coalición rectora** con relación **a la organización** se caracteriza porque los beneficiarios coinciden con los propietarios y controlan a los directivos en un entorno de decisiones democráticas.
- **Los recursos humanos** pugnan con otros colectivos para imponer sus intereses (socios, socios directivos, gerencia profesional y actores externos).

Los cuatro subsistemas anteriores pueden ligarse mediante el gobierno empresarial, tema muy actual en los estudios sobre dirección empresarial. Para la argumentación siguiente, se ha acudido a la Economía de las Organizaciones, heredera del trabajo de Coase (1937). Bajo este enfoque, los siguientes epígrafes desarrollan sucesivamente estos puntos:

- **El concepto de gobierno empresarial**, identificado con la participación. Lo normal es que este término aluda a la capacidad de toma de decisiones de diferentes actores pero, en realidad, ese sólo uno de los tres flujos empresariales. Aquí se aplican a la participación contenidos más amplios, que incluyen también el flujo real y el financiero, entendiendo que los tres flujos son partes de un todo sistémico.
- **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 gobierno empresarial

### 2.1. 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 1 resume esas ventajas. 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.

VENTAJAS	<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 típicas del empresario individual</u></li> </ul>
POSIBLES DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Uso y abuso de recursos de la empresa</u> -incluso la información- por parte de los directivos para fines propios</li> <li>• <u>Autorización de remuneraciones 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>
INSTRUMENTOS DE GOBIERNO	<p><b>EXTERNOS</b></p> <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 aquellos 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 (compra-venta 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>
	<p><b>INTERNOS</b></p> <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 Administración</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), Loredó (2000:38-46), Schleifer y Vishny (1997) y Serra (1993:65-75).

Cuadro 1. Ventajas y desventajas de la especialización de funciones: sistemas de gobierno en la empresa capitalista.

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.

## *2.2. El gobierno de las cooperativas*

El mismo enfoque analítico 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), Gentzoglani (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).

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 (Benecke, 1973; Eschenburg, 1979). 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.

### 3. ¿CÓMO SE GOBIERNAN LAS COOPERATIVAS Y QUIÉN LO HACE?

#### 3.1. *Los instrumentos de gobierno en las cooperativas*

El gobierno cooperativo puede realizarse a través de un conjunto articulado de instrumentos que esquematiza el Cuadro 2. La clasificación para las empresas capitalistas entre instrumentos externos e internos (Cuadro 1), 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.

Muchos estudios empíricos confirman esta lógica. Por ejemplo, Mishra y Shah (1992: 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 eficiencia empresarial, de buena gestión (lo contrario advierte de que puede estar produciéndose un desvío respecto a los objetivos societarios).

INSTRUMENTOS		OBSERVACIONES	
INDIRECTOS	<b>RELACIÓN OPERACIONAL CON LA EMPRESA:</b>  Grado de uso de los servicios (compras, ventas o prestación de bienes de trabajo) de la cooperativa frente al uso alternativo de los ofertados por la competencia	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: <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
	<b>PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN INTERNA:</b>  Elección de los cargos directivos en las asambleas y demás procesos democráticos establecidos	<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 puro y por no ser enajenables las participaciones)</li> </ul>	Flujos informativos y decisionales
DIRECTOS	<b>CONTROL DE LA GESTIÓN:</b>  Control ex-post (informes contables y de otro tipo) y ex-ante (desde el proceso decisorio), para evitar que los gerentes lesionen los intereses de los socios	<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>	Flujos informativos y decisionales

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

Cuadro 2. Cómo los socios pueden gobernar (participar en) sus cooperativas.

En el Cuadro 2 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).

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>.

### 3.2. Los actores del gobierno en las cooperativas

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 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 (Aranzadi, 1988; Michelsen, 1994) y el análisis sistémico que da hilo a este artículo, esquematiza las relaciones entre todos esos colectivos. Se han resal-

---

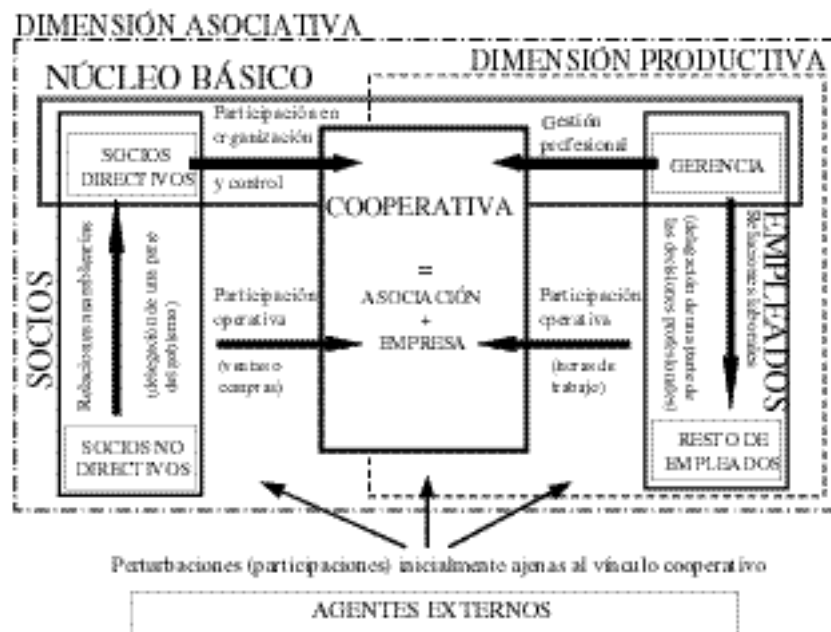
<sup>1</sup> Por ejemplo, en muchas cooperativas almazareras andaluzas los socios no se ven con conocimientos suficientes para gestionar sus empresas, contratan a profesionales, no confían en ellos, no les ceden suficiente poder y, por tanto, esos puestos de trabajo cualificados funcionan ineficientemente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

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

tado mediante flechas de trazo más grueso las relaciones sociales y empresariales internas (formas internas de participación, o gobierno).

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).



Fuente:Elaboración propia.

Figura 2.El Núcleo Básico como eje del gobierno cooperativo.

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. 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: 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: 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: 53)<sup>3</sup>. Los dirigentes deben difundir la participación por el resto de niveles organizativos (Aranzadi, 1999: 290). El 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.

---

<sup>3</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).

#### 4. Puntos fuertes y débiles de las cooperativas

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

##### 4.1. Los puntos fuertes

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: 64-65; Santos, 1997: 131; Schweickart, 1993: 26-28):

- **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, 1995:7-8). Además, los Principios Cooperativos ofrecen orientaciones prácticas precisas sobre cómo efectuar dichas transacciones (Nilsson, 1996: 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: 362) cuando afirma que la tecnología de equipo y la retribución por resultados colectivos sientan las bases de una cultura empresarialmente eficiente.

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 pre-

cisa 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).

#### 4.2. Los puntos débiles

El Cuadro 3 desarrolla las objeciones más frecuentes achacadas al cooperativismo respecto a las sociedades capitalistas.

	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).

Cuadro 3. Posibles fuentes de ineficiencia cooperativa.

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 3 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: 186-187) habla de *problemas ideológicos*, presentes en muchas cooperativas constituidas de forma obligada desde el desempleo o por la cri-

sis 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: 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 re-flotarla 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: 57). El lastre se concreta en frecuentes carencias iniciales organizativas, formativas y materiales (Romero, 1999: 117).

## 5. Conclusiones

Lo expresado hasta aquí puede resumirse en las siguientes ideas básicas acerca del *porqué* y algunos de los *cómos* de la eficiencia del modelo cooperativo:

- **El principal punto fuerte de las cooperativas es la eliminación de intermediarios.** Este rasgo se fundamenta en el principio de identidad y se facilita mediante los rasgos participativos de su cultura empresarial.
- **Existen también determinados puntos débiles,** entre los que destaca cierta rigidez financiera y organizativa que origina limitaciones al crecimiento. Estos problemas son especialmente graves en las cooperativas donde la participación se ejerce mal por exceso o por defecto.
- **La eficiencia que la idiosincrasia participativa aporta a las cooperativas no viene dada.** Alcanzarla y mantenerla exige dotar un amplio y articulado conjunto de re-

- cursos. Es lo que aquí se ha tratado bajo la óptica del gobierno e identificado con la participación en sentido amplio: sobre los tres flujos empresariales, y tanto dentro como fuera de cada cooperativa.
- **El reto es que los cooperativistas aprovechen la ventaja previa y difundan la participación por todos los niveles organizativos.** Para comprender esa idea, el gobierno de las cooperativas puede entenderse como un sistema de delegación en cadena: de los socios a sus representantes, y de éstos a la gerencia profesional. El liderazgo se concentra en los dos últimos agentes, quienes conforman el núcleo básico. Al núcleo básico compete animar la síntesis dinámica entre objetivos sociales y eficiencia empresarial. Su papel no es sencillo: debe conciliar los intereses de diferentes actores internos y externos, cuidando especialmente los de los socios mediante el mantenimiento con ellos de diferentes relaciones (unas democráticas, otras operativas).
  - **De entre los instrumentos para conseguirlo, destacan la información y la educación.** Una parte importante de la formación es práctica: proviene de la misma experiencia participativa.

## Bibliografía

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995): «La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) sobre la Identidad Cooperativa: un informe». *Anuario de Estudios Cooperativos*. Universidad de Deusto, pp. 71-97. 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).
- ÁLVAREZ, M.B.; ARBESÚ, P. y FÉ, C. (2000): «Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia». *CIRIEC-España*, 34, pp. 169-188.
- ARANZADI, D. (1999): «La empresa cooperativa y sus ventajas competitivas». *Boletín de Estudios Económicos*, LIV(167), pp. 271-291.



- ARANZADI, D. (1988): «La empresa cooperativa desde la experiencia de Euskadi», en D. ARANZADI (Ed.), *Hombre y Empresa. Nuevos horizontes empresariales hacia el año 2000*. Bilbao. Deusto, pp. 89-112.
- ARROW, K.J. (1984): «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, pp. 37-51.
- ARRUÑADA, B. (1998): *Teoría contractual de la empresa*. Marcial Pons. Barcelona.
- ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la Empresa, un enfoque contractual*. Ariel. Barcelona.
- BENECKE, D. (1973): *Cooperación y Desarrollo*. Ediciones Nueva Universidad. Santiago de Chile.
- BUENO, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide. Madrid.
- BUSINESS ROUND TABLE (1997): *Statement on Corporate Governance*. Washington: The Business Round Table.
- CCG (Committee on Corporate Governance) (1998): *Report of the Committee on Corporate Governance*. London: Gee.
- CIECECAS (Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades) (1998): *El gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid: CIECECAS.
- CFACV (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance) (1992): *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee. London.
- CNPF (Conseil National du Patronat Français); AFEP (Association Française des Entreprises Privées) (1995): *Le conseil d'administration des sociétés cotées*. Mimeo. París.
- COASE, R.H. (1937): «The Nature of the Firm». *Económica*, 4(16). Traducido al español en A. CUERVO, M. ORTIGUEIRA y A. SUÁREZ (Eds.) (1979): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide. Madrid.
- DÁVILA, R. y FORERO, J. (1987): «Las cooperativas rurales de Santander». *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, 18, pp. 21-43.
- DAVIS, P. (1996): «Facilitating Co-operative Management Development». *Coop Dialogue*, 4(4), pp. 1-6.
- DIJK, D.V. (1997): «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*. Van Gorcum. Assen, pp. 94-110.
- ENGBERG, L. (1993): «Financing Employee-managed Firms: Some Problems of a wider Extension». *Economic and Industrial Democracy*, 14, pp. 277-300.
- ESCHENBURG, E.(1979): *Teoría económica de la cooperación*. INTERCOOP. Buenos Aires.
- FAMA, E.F.y JENSEN, M.C. (1983): «Separation of Ownership and Control». *Journal of Law and Economics*, 2(26), pp. 301-325.
- FISCHER, K.P. (2000): «Régie, réglementation et performance des coopératives financières». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(4), pp. 607-636.
- GARCÍA, E. (2000): *La profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza: un enfoque de agencia*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén.
- GARCÍA, E. y ARANDA, M. (2001): «Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), pp. 139-154.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1998): «El microemprendimiento y las empresas de participación. Principios y valores que inspiran su actividad». *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 65, pp. 17-50.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1988): «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)*, 56, pp. 83-121.
- HARPER, M. (1992): «The critical factors for the success of co-operatives and other group enterprises». *Small Enterprise Development*, 1(3), pp. 14-21.
- HERNÁNDEZ, M.J. (1995): «El asociacionismo agrario en la industria de aceite de oliva de la Jaén: una experiencia». *Cuadernos de Trabajo de CIRIEC-España*, 23.
- ICA EUROPEAN COUNCIL (1995): *Seminar on Corporate Governance. Summary Report*. St. Petersburg, July 1995. Available from internet:<URL:<http://www.wisc.edu/uwcc/ctic/issues/boards/sem-july95.html>>.
- ITKONEN, R. (1996): «My views on Co-operative Corporate Governance». *Review of International Co-operation*, 89(4), pp. 20-24.

- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1979): «Rights and Production Function: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination». *Journal of Business*, 4(52), pp. 469-506.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, 4(3), pp. 305-360.
- LARRAÑAGA, J. (1993): «Las claves de la experiencia de Mondragón. Enfoque de futuro». Ponencia en *Jornadas sobre Cooperativismo*, Cali, Junio.
- LEES, M. (1996): *Corporate governance in co-operatives. The European experience*. Manchester: Co-operative Wholesale Society. Available from internet: <URL: <http://publish1.co-op.co.uk/Publications/Horizons/issue.7/governance.html>>.
- LEES, M. y VOLKERS, R. (1996): «General Trends, Findings and Recommendations». *Review of International Co-operation*, 89(4), pp. 37-49.
- LEVINE, D. y TYSON, L. (1990): «Participation, Productivity and the Firm's Environment». In A. BLINDER (Ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. The Brookings Institution. Washintong, D.C.
- LOREDO, E. (2000): *Las estrategias de diversificación de las empresas eléctricas*. Civitas. Madrid.
- MICHELSSEN, J. (1994): «The Rationales of Cooperative Organizations. Some Suggestions from Scandinavia». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), pp. 13-34.
- MISHRA, D.P. y SHAH, T. (1992): «Analysing organizational performance in village co-operatives». *Small Enterprise Development*, 1(3), pp. 4-13.
- MORALES, A.C. (1998): *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*. CIRIEC-España. Valencia.
- MORALES, A.C. (1996): *Ineficiencia del mercado y eficacia de las cooperativas*. CIRIEC-España. Valencia.
- MOZAS, A. (2000): «La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica». *CIRIEC-España*, 34, pp. 23-49.
- NILSSON, J. (1996): «The Nature of Values and Principles. Transaction cost theoretical explanations». *Annals of Public and Cooperative Economics*, December, 4(67), pp. 633-653.
- RODRIGO, B. (1995): «La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa». *CIRIEC-España*, 19, pp. 43-53.

- ROMERO, A.J. (1999): «Cooperativismo y participación en Andalucía». *CIRIEC-España*, 31, pp. 113-148.
- ROSEMBUJ, T. (1982): *La empresa cooperativa*. CEAC. Barcelona.
- SALAS, V. (2000): «La cultura en las organizaciones». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 7, pp. 341-364.
- SANTOS, I. (1997): «Tres rasgos limitantes de las empresas de democracia laboral en Galicia». *CIRIEC-España*, 26, pp. 127-149.
- SANZ, J. (1994): «Las cooperativas y algunas de sus ventajas competitivas». *Boletín de Estudios Económicos*, XLIX(151), pp. 161-172.
- SCHLEIFER, A. y VISHNY, R.W. (1997): «A Survey of Corporate Governance». *Journal of Finance*, 52(2), pp. 737-783.
- SCHWEICKART, D. (1993): *Democracia Económica*. Cristianisme i Justícia. Barcelona.
- SIVERTSEN, S. (1996): «Governance Issues from a Management Perspective». *Review of International Co-operation*, 89(4), pp. 34-36.
- THOMSEN, S. (2001): «Business Ethics as Corporate Governance». *European Journal of Law and Economics*, 11(2), pp. 153-164.
- VARGAS, A. (1995): «La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras». *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 61, pp. 179-192.