



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 48, abril 2004, pp. 79-98**

# **Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción. Un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas**

**Frédérique Bataille-Chedotel y  
France Huntzinger**

Investigadores del GAINS - Universidad de Maine (Francia)

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción. Un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas

**Frédérique Bataille-Chedotel y  
France Huntzinger**

Investigadores del GAINS - Universidad de Maine (Francia)

## RESUMEN

*Una de las principales características de las cooperativas de trabajo francesas es el principio del empresariado colectivo. El objetivo de este artículo es analizar cómo es aplicado este principio y, en particular, cómo son las relaciones entre los consejos rectores de las cooperativas y los directivos. Para ello se ha realizado un estudio exploratorio centrado en diez cooperativas entre 1998 y 1999, consistente en entrevistas a sus cuadros directivos. Los resultados muestran que se puede distinguir entre tres formas de empresariado colectivo y que estas formas dependen del contexto y de la gestión de estas cooperativas.*

PALABRAS CLAVE: Gobierno, cooperativas de trabajo asociado, directivos, Francia.

CLAVES ECONLIT: D200, D290, G300, G390, J540, P130.

## **Visages de la gouvernance des sociétés coopératives de production : Une enquête exploratoire sur dix coopératives françaises**

**RÉSUMÉ:** L'objet de cet article est de comprendre comment est mis en œuvre le principe d'entrepreneuriat collectif qui caractérise les Sociétés Coopératives de Production françaises : quels rapports spécifiques s'établissent entre le conseil d'administration représentant les salariés coopérateurs et le PDG élu ? Pour répondre à cette question, une recherche exploratoire a été réalisée en France au cours des années 1998 et 1999 auprès de 10 PDG de SCOP françaises. Les résultats permettent d'identifier trois modalités d'entrepreneuriat collectif, puis de comprendre quel contexte et quel mode de management des SCOP déterminent chacune de ces modalités.

**MOTS CLÉ:** Gouvernance, sociétés coopératives de production, gestionnaires, France.

## **Faces of Governance of Production Cooperatives: an exploratory study of ten french cooperatives**

**ABSTRACT:** One of the main characteristics of French worker cooperatives is the principle of collective entrepreneurship. The aim of this article is to understand how it is applied, and in particular, how the board of directors and the managing director work together. To answer this question, an exploratory study focused on ten french worker cooperatives in 1998 and 1999, during which we conducted interviews with their managing directors. The results show that three forms of collective entrepreneurship can be distinguished and that these forms depend on the context and the management of these worker cooperatives.

**KEY WORDS:** Governance, worker cooperatives, managers, France

## **1.- Introducción\***

El paradigma del gobierno de la empresa analiza el conjunto de mecanismos organizativos cuyo objeto es delimitar los poderes e influenciar las decisiones de los directivos (Charreaux, 1997). Sin embargo, los conceptos procedentes de la Teoría del Blindaje del Directivo (M. Paquerot, 1996) relativos al margen de discrecionalidad de la dirección (Charreaux, 1996), que este paradigma utiliza para aprehender el modo de funcionamiento de las grandes empresas privadas tradicionales, explican sólo parcialmente los modos de acceso al poder y las condiciones de permanencia en la función de presidente y director ejecutivo que prevalecen en las sociedades cooperativas obreras de producción (en adelante CTAs) (Huntzinger y Moysan-Louazel, 1999). De hecho, las CTAs constituyen una experiencia original de gobierno de la empresa en el seno mismo de la Economía Social, cuyo núcleo se sitúa en las relaciones entre el gerente e instancias específicas, elegidas e integradas por los trabajadores de la empresa. El gobierno de la empresa cooperativa se halla determinado por los intereses de los cooperativistas hacia la misión de las CTAs. La dirección queda así asumida por un "empresario colectivo": la formación de la estrategia depende del presidente, pero también del Consejo Rector y de las Asambleas Generales (Malo, 2001).

Ahora bien, para poder hacer frente a su entorno socio económico, las CTAs son objeto de una doble mutación con consecuencias en su modo de gobierno colectivo. En efecto, por un lado, se hallan impelidas a desarrollar las competencias de sus directivos en el campo de la dirección estratégica y financiera, y a adaptar su estilo de gestión participativa reduciendo la circulación de mandatos entre los cooperativistas. En el contexto histórico y cultural, ¿qué relaciones específicas se han establecido entre el Consejo Rector que representa a los cooperativistas asalariados y el presidente elegido, y qué peso debe dar el presidente al empresario colectivo?. Para responder a esta cuestión, se realizó en Francia durante 1998 y 1999 un estudio exploratorio mediante una encuesta cualitativa a diez directivos de CTAs. El objetivo era analizar las prácticas de gobierno de las CTAs dentro de su diversidad, a la vista de las características de las CTAs (como tamaño o tradición de funcionamiento) y el perfil de sus presidentes y directores ejecutivos, para determinar qué procedimientos de empresariado colectivo preferían los encuestados.

*\* Este artículo es una versión revisada y modificada de otro artículo publicado por los autores en inglés en la revista *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, N°1, marzo 2004.*

## 2.- El problema del gobierno de las CTAs en Francia

Las CTAs representan un original experimento de empresariado colectivo en Francia, caracterizado por la adhesión de los miembros de la cooperativa a sus valores democráticos y por el derecho de los empleados a contar con participaciones. En estas empresas con personas de capital variable, el capital suscrito se constituye gradualmente con las cuotas recaudadas entre los miembros y la generación de beneficios en participaciones de capital, y puede decrecer por el pago de participaciones a miembros que abandonen la cooperativa. Su estatuto se fija a través de un conjunto de textos legislativos<sup>1</sup> que reflejan los pasos históricos de la construcción del Movimiento Cooperativo desde principios del siglo XIX. Por lo tanto, para comprender el problema es necesario extraer estas especificidades, analizando a continuación el alcance con que las teorías de gobierno permiten explicar su funcionamiento.

### 2.1. Un empresariado colectivo

Los Principios Cooperativos básicos se encuentran integrados en el estatuto jurídico de la CTA, especialmente aquellos relativos a su modo de gobierno (Huntzinger y Moysan-Louazel, 1998):

- Principio de adhesión voluntaria, y homogeneidad del grupo de socios, todos ellos trabajadores: la CTA se gestiona para satisfacer sus necesidades.
- Principio de doble identidad: los socios deben ser trabajadores asalariados que suscriben participaciones del capital social.
- Principio de reparto de excedentes: da prioridad a las reservas, limitando la renumeración de las “participaciones sociales” y confiere a los cooperativistas amplios derechos sobre los excedentes, de acuerdo con su actividad laboral más que por el número de participaciones que puedan poseer.
- Principio de indivisibilidad de las reservas y devolución desinteresada de activos netos siguiendo las nociones de propiedad colectiva y de perpetuación de la empresa, y constituye el único medio de autofinanciación de una CTA.
- Principio de gestión democrática, basado en el principio de un hombre un voto, independientemente de la participación en el capital: el presidente se elige entre los miembros del Consejo Rector, el cual a su vez está compuesto por miembros elegidos entre los trabajadores reunidos en Asamblea General.

1.- El primer texto se remonta a la Ley de Sociedades de 1867, Título III. Más recientemente, una ley de 1978 específica para las CTAs, facilita la creación, y la de 1985 autoriza la apertura del capital suscrito a contribuciones externas. Finalmente, la ley de 1992 actualiza el estado de todas las estructuras cooperativas regidas por la anterior Ley de Sociedades de carácter general de 1947.

Cada cooperativista es, de este modo, “copropietario” y “coempresario” simultáneamente. Dado que la CTA está gestionada por un grupo de personas que tiene una doble relación (con todos los miembros y con la actividad de la empresa) busca reconciliar los objetivos de perpetuación y eficacia económica con los valores de democracia, equidad, solidaridad y avance personal. Esta “corporación de partes implicadas” también puede ser vista como una constelación de intereses cooperativos y competitivos (Martinet y Reynaud, 2001). El presidente electo y los órganos electores (Asamblea General y Consejo Rector) forman conjuntamente un empresario colectivo, caracterizado por la integración de estas partes implicadas (“stakeholders”) en el proceso de toma de decisiones y mediante la aplicación de métodos participativos (Münkner, 2001). Este enfoque corresponde, en teoría, a un gobierno diferente al de las empresas comerciales clásicas. Sin embargo, este problema debe debatirse en mayor profundidad. Naturalmente, no es suficiente adquirir la condición de CTA para practicar verdaderamente una gestión participativa, pero éstas son las prácticas que modelan el entorno en el día a día<sup>2</sup>.

## 2.2 ¿Hacia una transformación del modo de gobierno de las CTAs?

El recurso a las recientes teorías sobre el gobierno de la empresa arroja luz sobre estos modelos de comportamiento. En particular, la Teoría del Blindaje de la dirección, que constituye un desarrollo de la Teoría de la Agencia (Fama, 1980), analiza las barreras a la salida de los directivos, que aseguran a los directivos una posición de permanencia, si no una impunidad real, permitiéndoles cerrarse a cualquier referencia a la realidad y eficiencia eludiendo los mecanismos de control implantados por los el resto de socios. Las estrategias de blindaje (Paquerot, 1996) están diseñadas generalmente para incrementar el costo de salida y forzar a los socios a renovar el mandato de los gerentes. Además, un gerente puede adoptar un comportamiento activo eligiendo desarrollar sus conocimientos y capacidades de gestión como medio para hacerse a sí mismo imprescindible, persiguiendo una “auténtica política de especificación intencionada de activos” (Gómez, 1996). Esta posición nos conduce a la noción de “discrecionalidad de la dirección” (Charreaux, 1996): un poder discrecional que permite al directivo neutralizar los mecanismos disciplinarios en vigor.

Shleifer y Vishny (1989) mantienen que el blindaje puede tener consecuencias desafortunadas cuando proporciona al directivo un poder excesivo de actuación independientemente de los resultados obtenidos y conduce a su enriquecimiento en detrimento de los socios. Otros autores (Castanias y Helfat, 1992; Garvey y Swan, 1994) consideran que esto permite satisfacer los intereses de todos los socios de la mejor manera posible. Se trata entonces de proteger el capital directivo y reservar un espacio discrecional para el directivo, permitiéndole realizar inversiones rentables y tomar decisiones, creando riqueza que puede compartirse entre él mismo y los socios. ¿Ayuda este enfoque a comprender el gobierno de las CTAs?

2.- Patrick Lenanker, vicepresidente de la confederación general de sociedades cooperativas obreras de producción francesa CG-SCOP, sitio web: [scop-entreprises.coop](http://scop-entreprises.coop).

Para responder a esta pregunta, se realizó en 1996 una encuesta preliminar por correo dirigida a los presidentes de 108 CTAs francesas con más de 50 empleados<sup>3</sup>, con un porcentaje de respuestas del 50% (Huntzinger y Moysan-Louazel, 1999). Entre los resultados, esta encuesta revelaba los límites de los conocimientos especializados: frente a la evolución de su entorno, y para ajustarse a la complejidad de los mercados, los presidentes de CTAs han tenido que renovar sus estrategias y adaptar su estilo de gobierno. En primer lugar, la evolución de la profesión de directivo se evidencia por la contratación de un presidente externo cuando la lógica democrática, fundada en el servicio voluntario, se altera por una falta de material directivo promocionable en el escalafón (40% de los casos observados). En segundo lugar, el sustancial número de renovaciones de los mandatos de los presidentes (tres o incluso cuatro mandatos de 3 ó 4 años) representa una forma específica de blindaje, pero una forma cuyas consecuencias negativas puede esperarse que se vean muy compensadas y moderadas por los contrapoderes propios de las CTAs<sup>4</sup>. El progreso de una verdadera carrera *in situ* se acompaña por un incremento en la discrecionalidad directiva del gerente, que le permite sortear las dificultades de recolocación que pueda encontrar si dejase su puesto. Las teorías de gobierno ofrecen un marco de referencia para la comprensión de estas prácticas, pero no son suficientes para revelar las particularidades del modo de gobierno de las CTAs.

### 3.- Proceso de investigación

Dado que las teorías y aplicación de los principios cooperativos no son suficientes para abarcar la complejidad de las prácticas actuales, es necesario comprender el gobierno en el contexto histórico y cultural de las CTAs a través de una encuesta exploratoria. Analizando la relación entre el Consejo Rector y el presidente elegido, el objetivo es identificar cómo aplican los encuestados, en la práctica, la noción de empresario colectivo dentro de su ámbito de competencias.

#### 3.1 Una investigación exploratoria

La encuesta, en forma de entrevistas semidirigidas, realizada en Francia durante los años 1998 y 1999, se basaba en la comparación de varios casos y en ella participaron diez presidentes de CTAs con perfiles contrastados en cuanto a tamaño, ubicación, actividad, antigüedad y modo de creación de su empresa. La muestra (tabla 1) se elaboró con el asesoramiento de directivos del Consejo General de Cooperativas, en base a un listado de 53 cooperativas que emplean a más de 50 perso-

3.- Tamaño mínimo seleccionado a efectos de las carreras estudiadas.

4.- Las modalidades de este contrapoder residen en el control indirecto e informal sobre el Presidente por los cooperativistas, la transparencia de las retribuciones, distribución de cualquier excedente entre las reservas no divisibles y los empleados, y la formación de los directivos.

nas y que contestaron a lo largo de la primera fase de la encuesta<sup>5</sup>. Entre una veintena de CTAs seleccionadas, nueve presidentes aceptaron tomar parte en una serie de entrevistas, y se añadió una décima pequeña CTA (23 empleados) en consideración a la originalidad de su estilo de gestión.

**Tabla 1: Características de las CTA encuestadas, según tamaño ascendente**

Fundación <sup>6</sup>		Plantilla (según fecha)			Actividad	Modelo de desarrollo adoptado durante los últimos diez años
Fecha	Modo	Creación	1985	Entrevista		
1975	<i>ex n</i>	4	18	23	Impresión de libros	Modernización y reorientación
1931	<i>rea</i>	170	137	120	Cristalería y trabajos del vidrio	Diversificación. Reorganización en curso
1947	<i>ex n</i>	7	92	130	Ingeniería y diseño	Reorganización y diversificación
1977	<i>mut</i>	40	60	150	Instalaciones eléctricas para la construcción <sup>7</sup>	Diversificación. Reorganización en curso
1981	<i>rea</i>	17	100	160	Fundición	Reorganización y, a continuación, diversificación
1955	<i>mut</i>	70	200	235	Prensa	Diversificación
1947	<i>ex n</i>		280	240	Cartón	Especialización
1987	<i>rea</i>	200	250	250	Mueble	Diversificación
1964	<i>ex n</i>	7	110	560	Servicios	Diversificación
1932	<i>mut</i>	< 10	891	1 100	Material eléctrico	Especialización. Diversificación

La estrategia de estudio de casos prácticos (Yin, 1989) permite una comprensión más clara del punto de vista de los directivos encuestados: se han realizado pocos estudios sobre el tema; fue necesario establecer las líneas básicas de la investigación. Las entrevistas semidirigidas otorgaban confianza a las “palabras” de los encuestados para comprender sus inquietudes. Para estudiar sus similitudes y diferencias, el análisis de los datos se basó en el método de Huberman y Miles (1994): tablas y diagramas que presentan sistemáticamente los datos (citas directas o sumarios de lo contestado por los encuestados). En la práctica, la realización de estos gráficos es una tarea creativa, adaptada al objetivo de la encuesta, y basada en la transcripción de entrevistas, clasificando por código.

5.- Esta encuesta exploratoria privilegia el estudio de las CTAs de tamaño medio, donde la cuestión del método de gobierno es particularmente convincente considerando la complejidad cada vez mayor de su gestión. Observando la tradición del estudio de casos, la muestra es más teórica que estadística: de acuerdo con el Consejo General de Cooperativas, de las 1.506 CTAs censadas en Francia a finales de octubre de 1999, el 59% empleaban menos de 9 personas, el 34% empleaban entre 10 y 50 personas y el 7% empleaban más de 50 personas (9 entrevistas sobre 10 realizadas).

6.- Las cooperativas pueden crearse de tres modos: “ex nihilo”, o de nueva creación (*ex n*), “reanimación”, o adquirida por los trabajadores de empresas en crisis (*rea*), y mutación, o compra de una PYME sin sucesor (*mut*).

7.- Nota del traductor : no se trata de electricidad / construcción, sino de servicios de electricidad (es decir, instalaciones) en construcciones. En la nota 8 hemos cambiado la expresión latina, pues “ex nihilo” significa de la nada (es decir, totalmente nuevo), mientras que “ex novo” significa “partiendo de algo nuevo”.

gos, a continuación, los datos obtenidos. Estos códigos corresponden a variables potenciales, categorías que posibilitan la clasificación y organización de los datos, elaborados gradualmente después de realizar las entrevistas, a la vista no sólo de las preguntas de la encuesta y lecturas iniciales sino también de la transcripción de las entrevistas. Del análisis de los resultados obtenidos, emergen ciertos elementos que permiten la comprensión de la posición del presidente en relación con el gobierno de las CTAs.

### 3.2 Una tipología de los directivos de las CTAs

A partir de la tipología de los grandes patrones, de Bauer y Bertin-Mouro (1992), se han identificado tres perfiles de directivos en el contexto de las CTAs:

- Los escaladores: son directivos que han comenzado sus carreras desde el nivel de joven ejecutivo o inferior, han tenido que escalar numerosos peldaños y demostrar determinadas habilidades antes de llegar a directivos. Han adquirido gradualmente las habilidades y conocimientos relativos a la lógica de funcionamiento y de dirección.
- Los “helicoptados”: son directivos que ya han despegado desde un nivel relativamente alto de la jerarquía, su punto de entrada se sitúa cerca de la cima, y su carrera de ascenso es muy corta.
- Los paracaidistas: aterrizan directamente a los puestos de dirección, sin conocimiento previo de la realidad de la empresa.

Esta tipología revela una fuerte representación de escaladores, en otras palabras, directivos que han subido lentamente los escalones de la jerarquía, dado que representan la mitad de todas las entrevistas sostenidas (tabla 2), tomando en conjunto todos los tamaños. Sin embargo, una lectura sistemática de las transcripciones, verificada con los cuestionarios remitidos en 1996, permite la propuesta de un criterio adicional relativo al origen de los directivos:

- Los “locales”, que han hecho sus carreras dentro de las CTAs que gestionan (3 encuestados) o dentro de la Economía Social (2 antiguos dirigentes sindicales).
- Los “viajeros”, que han realizado una parte significativa de sus carreras en el sector privado antes unirse a una organización de la Economía Social. Tienen diferentes carreras, escaladores (2 entrevistas), paracaidistas (1) y “helicoptados” (2), y son especialmente numerosos en las “grandes” CTAs: no se han encontrado en las CTAs estudiadas con menos de 150 empleados, pero en contrapartida aparecen en 2 de cada 3 CTAs con más de 250 empleados, más complejas de gestionar.

**Tabla 2: Tipología de los directivos (\*\*)**

Perfil		Escaladores				Paracaidistas			"helicoptados"	
		Locales		Viajeros		Locales	Viajeros	Viajeros		
Durac.	En la cooperativa (años)	26	29	15	24	7	3	3	20	17
	Presidente de cooperativa	9	11	6	8				5	5
Carrera (*)	Obreros-empleados-técnicos	Coop	Coop	Privada	Privada					
	Encargado	Coop		ESoc				Privada		
	Plantilla sindical		ESoc				ESoc			
	Jefe de departamento			Coop	Coop				Privada -Coop	
	Presidente o miembro de la Dirección General				Coop	ESoc				Privada - ESoc- Coop
	Miembro del Consejo Rector de la CTA	x	x	x	x				x	

(\*) Carrera anterior en CTAs (Coop), otras empresas de Economía Sociales (ESoc) o en empresas (Privada).

(\*\*) No se ha representado una de las CTAs, cuya información era muy incompleta, pero se corresponde con el perfil de escalador local, como se muestra en las tablas siguientes.

## 4.- Hacia diferentes interpretaciones del empresariado colectivo

De acuerdo con los principios cooperativos, el Consejo Rector debe ser un lugar democrático y de participación en la toma de decisiones. Sin embargo, los resultados de la encuesta tienden a mostrar que la noción de empresariado colectivo está abierta a diferentes interpretaciones. Para comprender este fenómeno, esta sección expone los resultados de la encuesta exploratoria. ¿Cuáles son las normas que gobiernan las relaciones entre el presidente entrevistado y su Consejo Rector? ¿Cómo se traduce a la realidad la noción de empresariado colectivo? Hay tres respuestas posibles: las CTAs que emplean a menos de 250 personas, las que emplean a más de 250 personas y el caso particular de los escaladores locales, independientemente del tamaño de sus CTAs.

## 4.1 Los escaladores locales: un lugar para las decisiones colectivas

**Tabla 3: Respuestas de los escaladores locales**

	Plantilla < 150 empleados	Plantilla > 200 empleados	
A. Presentación del Consejo Rector			
Composición	7 (la mitad se renueva a intervalos de 2 años)	2 compañeros	9: cuota por categoría de personal
Función	10 reuniones por año; amplias líneas estratégicas establecidas por el Director General 4 veces al año	Consejo Rector cada mes y medio: ratifica las propuestas de los compañeros	Reunión mensual: orientación estratégica y examen de las cuentas
Competencias	Decisiones más lentas, pero bien tomadas con mínimo riesgo de error. Cada parte tiene su punto de vista personal sobre la cuestión.	No representa a sus compañeros una vez elegido	
Formación	Formación en COOP B		
B. A favor y en contra del blindaje del gerente			
Autonomía	Trío gestor en torno al presidente	Gestión conjunta: comité de dirección -> el Consejo Rector ratifica sus decisiones	Funcionamiento bicéfalo: entre el presidente (cooperativa) y el director general (gestión) <sup>8</sup>
Competencias	El cambio de presidente no es un problema, excepto en lo relacionado con los bancos	Importante función externa del presidente -> los cambios frecuentes son perjudiciales	Expresidente carismático y autoritario: la plantilla le espera para decidir
Confianza e información	Aceptación temporal: es necesario esperar antes de que se disponga de toda la información para su difusión		

El Consejo Rector se presenta primero y principalmente como un lugar para la toma de decisiones colectivas (tabla 3-A). Los encuestados insisten en la frecuencia de las reuniones con su Consejo Rector (de 8 a 12 veces por año, mientras que las CTAs tienen una tendencia general a programar de 4 a 6 reuniones al año) para tomar las decisiones preparadas por el presidente o por el comité de dirección. Estos escaladores locales, que han desarrollado completamente su carrera en una cooperativa determinada, han sido de hecho formados gradualmente en la cultura y gestión de su empresa. Esto, sin embargo, da pie al tema de la representatividad del Consejo Rector (*"no representa a sus compañeros una vez elegido"*). Esta lógica de decisión colectiva también aparece cuando los encuestados abordan el tema de su estilo de gobierno (tabla 3-B). Al mismo tiempo que estos presidentes se presentan a sí mismos como si fueran la encarnación de su empresa, ponen un gran énfasis en el carácter colegiadacolegiado de su gestión (*"trío gestor"*, *"funcionamiento bicéfalo"*).

8.- El presidente se elige por y entre los miembros del Consejo Rector, y puede nombrar un director general, retribuido, para ayudarle (preparar decisiones e implementarlas en la gestión diaria).

Los otros siete encuestados estaban claramente fuera de este perfil. Consideran por encima de todo que la función del Consejo Rector es controlar la aplicación de los estatutos, o controlar las acciones del presidente: el gerente decide y el Consejo Rector pide explicaciones. La función del “control de las curiosidades” puede ocasionar problemas a la empresa si se la desarrolla demasiado. El Consejo Rector también desarrolla el papel de “tope límite” u oposición a determinadas decisiones estratégicas. Por ejemplo, el borrador de un acuerdo de licencia con una empresa privada tuvo que ser abandonado debido a los celos que provocó entre los cooperativistas. Entre los presidentes que presentan al Consejo Rector como un organismo de control, puede realizarse una distinción entre sistemas.

#### 4.2 Las otras CTAs que emplean a menos de 250 trabajadores: estímulo

En las CTAs que emplean entre 120 y 250 personas (tabla 4), el objetivo del presidente es desarrollar la cooperativa estimulando su actividad mientras mantiene la participación. El Consejo Rector debe ser capaz de ofrecer una “oposición estimulante”. Sin embargo, esta respuesta está influenciada por la situación económica, por ejemplo en lo que respecta al funcionamiento del Consejo Rector (tabla 4-A). De hecho, los dos primeros encuestados contratados directamente para ocupar posiciones directivas se han dedicado a la reorganización de sus CTAs en un contexto de crisis provocada por los errores cometidos por sus predecesores a pesar de tratarse de un empresariado colectivo: los cooperativistas, inactivos durante demasiado tiempo, no habían asimilado suficientemente los valores cooperativos y carecían de la formación en gestión que les capacitase para desarrollar su función. Estas CTAs insisten en el hecho de que el Consejo Rector no debe centrarse únicamente en el interés económico en detrimento de su papel de control de la aplicación correcta de los estatutos: la libertad que se les ha otorgado debe quedar equilibrada por la vigilancia ejercida por los miembros del Consejo Rector.

Además, las relaciones entre varios presidentes y sus Consejos Rectores (tabla 4-B) muestran puntos de similitud. La posición del presidente es estable, y tiene unas buenas posibilidades de ser reelegido mientras “las cosas vayan bien”, pero la otra cara de esta libertad es el riesgo de tomar decisiones arriesgadas con consecuencias a largo plazo y de marginar los principios del funcionamiento cooperativo. En caso de error, el presidente se encuentra a sí mismo en un “asiento de eyección” y con el final de su mandato colgando de un hilo. Este aspecto es resaltado por los presidentes con perfil viajero, que consideran las ventajas de una gran libertad de acción al tomar decisiones (“*el Consejo Rector no me desafiará!*”), mientras que los locales dan al Consejo Rector o al comité de dirección una mayor preeminencia en su discurso.

**Tabla 4: Respuestas obtenidas de las otras CTAs que emplean a menos de 250 personas**

	Paracaidistas, CTAs en reorganización		Paracaidistas Local	"helicoptados" Viajero
	Local	Viajero		
<b>A. Presentación del Consejo Rector</b>				
Composición	10, de los cuales 3 externos	12: no hay cuota por categoría de personal	9, de los cuales 3 ejecutivos y 2 mujeres	7 (la mitad se renueva a intervalos de 2 años)
Función	Controla la aplicación de los estatutos	Antes, los cooperativistas sólo veían interés económico	Apoyo (comunicación con los trabajadores) y estímulo para el presidente	Control, sala de explicaciones -> control de las curiosidades.
Competencias	Menor control al pasar sobre un directivo	Antes no tenía conciencia de los derechos, pero sí de los deberes y obligaciones	Estimulante para el presidente si hay una oposición fuerte. Si hay un equipo fuerte, asuntos por ver.	No hay riesgo de silenciamiento para quienes puedan plantear su caso.
Formación	Falta de formación	Formación cooperativa y de gestión	Cursillos + explicación de grandes expedientes	
<b>B. A favor y en contra del blindaje del gerente</b>				
Autonomía	Cierta libertad. Necesita que alguien controle la aplicación de los estatutos	El Consejo Rector no puede desafiar, pero es un "asiento de eyección". Necesita algo más que un salario.	Preparación por el comité de dirección. El presidente decide en función de la opinión del Director General.	Hace lo que quiere. El Consejo Rector amortigua las decisiones muy importantes
Competencias	Éxito = renovación del presidente. Posibilidad de decisiones arriesgadas a largo plazo	En caso de salida, riesgo para la cooperativa en lo relacionado con los bancos	No se cambia constantemente al presidente si las cosas van bien, pero, ¿está al corriente de las tendencias actuales?	Estable -> los negocios van bien + jerarquía de competencias. No será reelegido si falla
Confianza e información		Importante relación de confianza	A la gente no le gusta cambiar de presidente, especialmente en las pequeñas CTAs † reelección de las mismas personas	El presidente no es indispensable, no hay estrategias personales secretas

### 4.3 CTAs que emplean a más de 250 trabajadores: la confianza

En estas CTAs de más de 250 empleados (tabla 5-A), el Consejo Rector continua siendo el lugar de control, pero los directivos aquí encuestados enfatizan la cuestión de sus competencias. Por un lado, los directivos están de nuevo presentes como representantes del personal, y el Consejo Rector es un órgano de información y negociación. Por otro lado, los encuestados insisten en la falta de competencia del Consejo Rector, especialmente en asuntos estratégicos (*"no entienden nada"*). En consecuencia, si los expedientes están bien preparados, el Consejo Rector se inclinará a depositar su confianza en el equipo directivo; la claridad de las explicaciones, la transparencia, inspirarán tal confianza. Todavía no se reconoce una asimetría de información, sólo de expresión de la voluntad de comunicarse con el personal.

La posición del presidente viajero en sus relaciones con los miembros accionistas (tabla 5-B) se corresponde con la identificada en las CTAs más pequeñas. Quienes caen dentro de esta clase tienden a creer que disfrutan de la posibilidad de dirigir la cooperativa en solitario (*"¡Tengo el poder suficiente para tomar cualquier decisión!"*). Sin embargo, ciertos encuestados contienen su autonomía implantando comités de dirección y comités estratégicos, incrementando el número de directivos o reduciendo el número de mandatos. En todos los casos, el proceso de votación que se produce al final de su mandato es público y se presenta como un juicio sobre la competencia del presidente (*"¡Si he cometido algún error no seré reelegido!"*).

**Tabla 5: Respuestas obtenidas de las otras CTAs que emplean a más de 250 personas**

	Escaladores viajeros		"helicoptados" viajeros
A. Presentación del Consejo Rector			
Composición	9 : cuota (renovación por terceras partes en intervalos de 2 años)	12 -> 40% ejecutivos + representatividad de servicios	10: cooptación ratificada por el Director General
Función	Apoyo al presidente (confianza), control de su actuación	Reuniones 7 veces al año -> control	Permite la explicación a todos: confirma la selección de personal directivo
Competencias	Carencia de competencias; elige al presidente y le otorga su confianza; equivalente a un 2º Comité de Empresa <sup>9</sup> -> freno <i>par rapport</i> del comité de dirección	El Consejo Rector otorga su confianza si los expedientes están bien preparados. Estrategia: + difícil de obtener a pesar de la formación -> no entienden nada	Inclinado a otorgar su confianza al equipo de gestión (legitimidad, transparencia, expedientes bien preparados). Los representantes de la plantilla no se enteran de situaciones concretas / problemas de competencias
Formación	COOP A y B	Formación cooperativa. Explicación de la estrategia	
B. A favor y en contra del blindaje del gerente			
Autonomía	Consejo Rector = único órgano de bloqueo -> Se cambia el presidente si hay constantes desacuerdos. En general, da el visto bueno si no hay oposición	El presidente puede dirigir en solitario si lo desea (empleados entienden todo en el Consejo Rector). Comités de dirección y estratégico (dispuestos por el Consejo Rector) Riesgo de sustitución repentina.	Poder para decidir todo: nadie tiene la mayoría de las participaciones -> gestión positiva más colegiada, pero podría reducir el poder en la toma de decisiones Castigo draconiano al finalizar el mandato (número de mandatos limitado)
Competencias	Presidente imprescindible: la relación con los bancos se basa en la confianza. Campaña para la sustitución de ciertos miembros del Consejo Rector	En las grandes CTAs, la dirección es una verdadera profesión	Legitimidad muy fuerte al principio del mandato -> ratifica decisiones de ejecutivos no elegidos. Final del mandato: examina la situación y demanda competencias si no está completamente satisfecho -> desastre en caso de salida
Confianza e información	El Consejo Rector debe mostrar confianza y dar libertad de maniobra -> algunos no lo entenderán	Necesidad de transparencia hacia los empleados-socios. Dificultad para transmitir la información	Relación basada en la confianza -> culto a la personalidad. Más tolerante con los resultados negativos si el presidente tiene una buena imagen, humano.

## **5.- ¿Qué elementos determinan cada modo de gobierno?**

La discusión de los resultados incluye una puesta en perspectiva de las nuevas hipótesis y variables que emergen de la encuesta exploratoria; a continuación se ponderan con los estudios existentes para tener una mejor comprensión de los casos estudiados. Se han identificado tres interpretaciones diferentes sobre la noción de empresariado colectivo entre las respuestas obtenidas de los presidentes encuestados. El objetivo es identificar y comprender los mecanismos organizativos que determinan las diferentes lecturas sobre el gobierno de las CTAs.

### **5.1.- 1ª variable determinante: el perfil del directivo**

Un primer resultado que emerge es la estrecha relación existente entre el perfil del gerente encuestado y su discurso relativo al modo de gobierno de sus CTAs. Los escaladores locales encuestados enfatizan particularmente el principio de decisión compartida, integrando completamente los puntos de vista de las diferentes partes implicadas. Sus respuestas se tipifican por la voluntad de fomentar el empresariado colectivo que, paradójicamente, contribuye a su blindaje aunque comparten la lógica cooperativista: no tienen realmente preocupaciones relativas a la renovación de sus mandatos.

Estos escaladores locales movilizan una red de competencias (Bataille-Chédotel, 2001b), que resulta ser el comité de dirección y el Consejo Rector, para llevar a buen término su actividad directiva hasta una feliz conclusión. Así reconocen la capacidad de un trabajo colectivo para asumir la responsabilidad del gobierno de las CTAs; en otras palabras, las competencias son colectivas (Bataille, 2001a; Weick, 1993). Esta movilización progresiva de una red les permite de hecho enfrentarse a posiciones diferentes, esto es, detectar y corregir determinados errores<sup>10</sup> (Argyris y Schön, 1978) y comprender mejor situaciones que de otro modo podrían resultar ambiguas (Weick *et al.*, 1999). Las competencias colectivas son el resultado de un aprendizaje organizativo: al ir escalando los peldaños de la escala jerárquica, el escalador local aprende gradualmente, en contacto con otros empleados, cómo trabajar con ellos y cuál es el mecanismo de gestión de una cooperativa. De este modo están más familiarizados con las posiciones de los demás (Pelled *et al.*, 1999) y tienen presente qué interacciones son eficientes (Girod, 1996).

9.- El Comité de Empresa, un comité conjunto formado por representantes del personal y cuadros directivos, obligatorio en empresas que emplean a más de 50 trabajadores, es un lugar de información y consulta. En estas CTAs el Consejo Rector se percibe como un Comité de Empresa, y los miembros no ejercen verdaderamente sus derechos en la toma de decisiones.

10.- Este proceso puede ser una fuente de oportunidades, pero también de limitaciones. Puede aparecer un sesgo cognitivo si una de las partes implicadas se adapta a las peticiones de los demás sin examinar los inconvenientes, con una tendencia a adoptar la posición mayoritaria o reducir todos los eventos a una situación conocida (Grusenmeyer, 1997).

Dos factores son testigos de esa conducta:

- Un proceso histórico (el caso de la primera CTA de la tabla 3). Considerando su pequeño tamaño (23 empleados), la dirección está organizada conjuntamente alrededor de tres personas que siempre dedican parte de su tiempo al ejercicio de la profesión.
- Las preferencias del gerente (el caso de la tercera CTA). El encuestado, en contra del estilo autoritario de dirección de su predecesor respecto a las líneas de otras CTAs mucho menos democráticas, sintió la obligación introducir un estilo de dirección más igualitario, a pesar de la resistencia de los cuadros ejecutivos.

Los viajeros se oponen a esta postura con respuestas que contrastan radicalmente : han partido de una situación de libertad por lo que si se deseaban dirigir en solitario ya estaban en condiciones de hacerlo. Lejos de ser un lugar de decisión colectiva, el Consejo Rector se presenta como un amortiguador en relación a las principales decisiones y un órgano de sanción que no puede desplazar al directivo a su posición al final de su mandato. Los viajeros tienden a poner más énfasis en su capacidad individual (“una jerarquía de competencias”), o incluso, en las CTAs de tamaño medio, a desafiarse las capacidades de los cuadros directivos. En este caso, la actitud de los encuestados es parecida al comportamiento de blindaje debido al desarrollo de activos específicos que les permitan incrementar sus poderes discrecionales.

## 5.2.- 2ª variable determinante: el tamaño de las CTAs

Los procedimientos de organización y mando (Joffre y Wickham, 1997) pueden constituir una fuerza determinante en una CTA, ya que la proximidad social puede encontrar expresión en una cualidad relacional particular (Boyer, 1997). En este contexto, la gestión se ve influenciada en gran medida por la personalidad de quien ostenta el cargo desde el momento en que esa persona es la encargada de movilizar el capital y de coordinar recursos (Léger, 1996). En teoría, en el caso particular de las CTAs, los empleados cooperativistas deben ser capaces de limitar la influencia del directivo por medio de un control que es a la vez formal, a través del Consejo Rector, e informal, en el día a día. Sin embargo, observamos un segundo resultado en relación a la influencia del tamaño de las CTAs en su estilo de gobierno, debido a las posibilidades más o menos importantes de contacto entre el directivo y las bases.

Cuando el tamaño es mayor (más de 250 empleados), la cuestión se plantea como competencia del Consejo Rector. El directivo puede intentar ampliar su discreción directiva transformando sus conocimientos o habilidades sociales en un activo positivo (apareciendo más accesible, cultivando buenas relaciones con los bancos). Tal vez experimente dificultades para conseguir el compromiso democrático de todas las partes de modo que los empleados sean conscientes de los intereses de la cooperativa. La mayor dificultad para establecer vínculos directos, asociada a una dispersión física y al mayor número de empleados, influye y, como consecuencia, se crean representantes del personal y escalas jerárquicas con riesgo

de marginación del Consejo Rector. Así, Zevi (1998) explica que el incremento del tamaño de las CTAs conlleva un debilitamiento de la capacidad de los asociados para identificarse con su empresa y una reducción de la capacidad de las CTAs para ser percibidas como tales por los asociados.

Los directivos viajeros, al llegar recientemente a la dirección de sus CTAs, no han sido capaces de forjar fuertes vínculos de proximidad. Estas limitaciones les fuerzan a buscar la confianza de los cooperativistas, mientras los escaladores locales la han ido adquiriendo con el tiempo, pues en ellos surge del conocimiento recíproco, y esto supone tiempo y experiencia (Mendez y Richez-Battesti, 1999). En el caso de los viajeros, esta trayectoria en el Consejo Rector está restringida, lo que les incita a resaltar las dos facetas de la confianza (Mac Allister, 1995). En primer lugar, citan los antecedentes del presidente en términos de profesionalidad (“confianza cognitiva”): la gestión se convierte en una profesión desde el comienzo hasta el final, orientada hacia el balance presupuestario, la preparación del futuro y la solidaridad. En segundo lugar subrayan relaciones emocionales (“confianza afectiva”): por ejemplo, un encuestado explicó que los cooperativistas serían más tolerantes respecto a resultados negativos si el directivo fuese una persona bien considerada.

Las respuestas de los presidentes encuestados también se hacen eco del debate sobre las consecuencias del blindaje. En el contexto de las CTAs, confirman la existencia de vínculos íntimos entre la confianza depositada en el directivo y la discreción directiva que le ha sido otorgada (Charreaux, 1998). A medida que el gerente moviliza su capacidad de gestión para hacerse imprescindible, adquiere una mayor libertad. Esta discreción directiva es concedida por los cooperativistas después de que el presidente demuestre su competencia directiva y aptitud para integrarse en la cultura cooperativa. Sin embargo, los miembros del Consejo Rector caen hacia una posición de vulnerabilidad y dejan de ser tenidos en cuenta como partes implicadas reales en el proceso de toma de decisiones.

## **6.- Conclusión**

El debate está limitado por el carácter exploratorio del trabajo. Refleja el discurso de diez directivos en relación a la participación en sus empresas, un área conocida por mostrar discrepancias entre el “decir” y el “hacer” (Hermel, 1988). Las respuestas también están influenciadas por el momento en el cual tuvo lugar la entrevista (por ejemplo, cerca del final del mandato). Sólo un acercamiento abierto, integrando las posiciones de las otras partes implicadas podría permitir una comprensión de la evolución a lo largo de un mandato del modo de gobierno de una CTA, pensando no sólo en su tamaño sino también en el modo de creación y la antigüedad de la empresa en el campo cooperativo. Basándose en los resultados exploratorios que obtenemos, futuros estudios sistemáticos pueden intentar igualmente refinar y comprobar las tipologías que se han compilado. Teniendo en cuenta estos límites, los resultados de las entrevistas tienen numerosas implicaciones.

Este trabajo exploratorio ha identificado tres tipos distintos de gobierno. Un primer sistema, el más cercano a los principios de la empresa cooperativa, se basa en la construcción de un lugar de decisión colectiva y en un proceso de aprendizaje que permite a un gerente escalador asimilar progresivamente los principios de funcionamiento y de dirección. Sin embargo, el establecimiento de un empresariado colectivo está abierto a otras dos lecturas, por ejemplo, cuando la situación económica es difícil o aumenta el tamaño de las CTAs. El Consejo Rector puede autolimitarse para actuar únicamente como celador y estímulo del presidente. En algunos casos incluso tiende, al conceder su confianza a la competencia de su directivo, a ser un órgano consultivo. En estas circunstancias, algunos presidentes limitan su propia discreción directiva (formación en cultura cooperativa, incrementar el número de directivos, ...).

Desde un punto de vista académico, los directivos que han participado en el estudio muestran patrones y formas de blindaje diferentes a los de las CTAs tradicionales. Esta diferencia está vinculada *a priori* con los contrapoderes específicos de las CTAs, que limitan alguno de los efectos negativos, especialmente en el periodo de la renovación del mandato. Surge una nueva particularidad debido al carácter colectivo del empresariado colectivo, que puede ocurrir de diferentes modos y permite diferentes interpretaciones de lo que constituye el gobierno de una CTA. Lejos de ser un modelo único y monolítico, el gobierno de las CTAs ofrece diferentes facetas de acuerdo con sus propias características (tamaño, pero también situación económica y tradiciones en materia de participación) y el perfil de su presidente (carrera profesional, experiencia en la economía social, estilo de gestión,...).

En el ámbito directivo, la tipología de los directivos que siguen un doble criterio de capacidad y origen institucional constituye una herramienta operativa para identificar, comparar y guiar las prácticas de las CTAs a los contextos específicos de cada una de ellas. Paralelamente, para fomentar la emergencia de una verdadera competencia colectiva, principio fundacional de las CTAs, las diferentes partes implicadas y el presidente deberían ser capaces de beneficiarse de un mayor nivel de formación en relación a la identidad de las CTAs y en los asuntos directivos. Finalmente, si la creación del empresariado colectivo no es sobreentendida, también puede ser el fruto de la firme resolución de un directivo, especialmente cuando la estructura se mantiene a escala humana y este proceso está enraizado en su historia.

## Bibliografía

- ARGYRIS, Ch. y SCHÖN, D. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading: Addison-Wesley Publishing Co., 1978.
- BATAILLE F. Compétence collective et performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, nº40, abril-mayo-junio 2001, pp. 66-81.
- BATAILLE-CHÉDOTELE, F. Work teams and boundary management, *16º Simposio del EGOS* (European Group for Organizational Studies), Lyon, 5-7 julio de 2001.
- BAUER, M. y BERTIN-MOUROT. *Les 200. Comment devient-on un grand patron?*, París: Le Seuil, 1992.
- BOYER, L. Quelques spécificités notables du management dans les moyennes entreprises : implications générales pour nos enseignements de gestion, *EAP-ISMEA Mesa redonda*, 20 de marzo de 1997.
- CASTANIAS, R.P. y HELFAT, C.E. Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 18, 1992.
- CHARREAUX, G. Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, *Revue Française de Gestion*, nº 111, noviembre-diciembre 1996, pp. 50-64.
- CHARREAUX, G. *Le gouvernement des entreprises - Corporate Governance, théories et faits*, Economica, 1997.
- CHARREAUX, G. Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, *Economies et Société*, série Sciences de Gestion, nº 8-9, 1998, pp. 47-65.
- FAMA, E.F. Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, vol.88, 1980.
- GARVEY, G.T. y SWAN, P.L. The Economics of Corporate Governance: Beyond the Marshallian Firm, *Journal of Corporate Finance*, vol. 1, nº 2, 1994.
- GIROD, M. *La mémoire des organisations*, París, L'Harmattan, 1996.
- GOMEZ, P.Y. *Le gouvernement de l'entreprise*, Inter Editions, París, 1996.
- GRUSENMEYER, C. La relève de poste - Importance des dialogues coopératifs pour la fiabilité et la sécurité des systèmes de production, *Cahiers de notes documentaires ND 2041-166-97*, INRS, 1997, pp. 59-67.
- HERMEL, Ph. *Le management participatif*, París, Editions d'Organisation, 1988.
- HUBERMAN, A.M. y MILES, M.B. *Qualitative data analysis*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2ª edición, 1994.

- HUNTZINGER, F. y MOYSAN-LOUAZEL, A. Marché interne du travail et carrières des dirigeants de sociétés coopératives de production, in *L'Entreprise Coopérative-Expériences et Recherches Francophones*, ed. D. Malabou, Presses Universitaires de Limoges, 1998, pp. 187-210.
- HUNTZINGER, F. y MOYSAN-LOUAZEL, A. Apports et limites des théories contractualistes appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives, *Revue Internationale des PME*, Université du Québec à Trois-Rivières, Canadá, volumen 12, n° 4, 1999.
- JOFFRE, P. y WICKHAM, S. Les atouts des entreprises moyennes, *Revue Française de Gestion* n° 116, novembre-décembre 1997, pp. 64-70.
- LÉGER, C. Le rôle du dirigeant en moyenne entreprise, *Cahier de recherche du CNME* n° 4/96, IAE de Caen.
- MAC-ALLISTER, D.J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization, *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38, n° 1, pp. 24-59.
- MALO, M.C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'Economie Sociale, *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n° 281, julio 2001, pp. 84-85.
- MARTINET, A.-C. y REYNAUD, E. Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion* n° 136, novembre-décembre 2001, pp. 12-23.
- MENDEZ, A. y RICHEZ-BATTESTI, N. Les banques coopératives et mutualiste entre concurrence et solidarité – La confiance, au centre d'un modèle alternatif de compétitivité ?, *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives* n° 274, 4° trimestre 1999, pp. 17-41.
- MÜNKNER, H.H. Economie sociale et entreprise promotrice, *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives* n° 281, julio 2001, pp. 54-67.
- PAQUEROT, M. L'enracinement des dirigeants et ses effets, *Revue Française de Gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996, pp. 212-225.
- PELLED, L.H., EISENHARDT, K. M. y XIN, K. R. Exploring the black box : an analysis of work group diversity, conflict, and performance, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, marzo 1999, pp. 1-28.
- SHLEIFER, A. y VISHNY, R.W. Manager Entrenchment: the Case of Manager Specific Investment, *Journal of Financial Economics*, vol.2, 1989.
- WACHEUX, F. *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, París, Economica, col. "Gestion", 1996.
- WEICK, K.E. y ROBERTS, K. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 1993, pp. 357-381.
- WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M. y OBSTFELD, D. Organizing for High Reliability - Processes of Collective Mindfulness, *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, 1999, pp. 81-123.
- YIN, R. Case study research: designs and methods, *Applied Social Method Series*, vol. 5, 1989.
- ZEVI, A. Les conditions de l'entrepreneuriat coopératif, symposium *L'entrepreneuriat coopératif dans l'Europe de l'an 2000*, Bolonia, 30 de noviembre y 1 de diciembre de 1998.