



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 48, abril 2004, pp. 5-10**

Introducción al monográfico “Gobierno, democracia y directivos en las empresas cooperativas”

Rafael Chaves

Universitat de València

Robert Schediwy

Universidad de Kuopio (Finlandia)

Coordinadores del monográfico

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

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

GOBIERNO, DEMOCRACIA Y DIRECTIVOS EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS. Introducción

En un mundo en transformación, crecientemente competitivo y globalizado, el mantenimiento de un adecuado nivel de desempeño empresarial acompañado de un comportamiento socialmente responsable exige a las empresas el despliegue de estrategias en múltiples frentes como son el financiero, el tecnológico y el organizativo. Tales estrategias tienen en la alta dirección y en el modelo de gobierno corporativo su punto de anclaje, en particular en las relaciones entre la dirección, el consejo de administración, grupos clave de propietarios, así como ciertos grupos de interés, como los trabajadores y los poderes públicos.

La trascendencia de disponer de recursos humanos estratégicos adecuados y de eficaces sistemas de gobierno resulta evidente, pero acertar en el establecimiento de un *buen gobierno* no es tarea fácil. Varios factores inciden mermando la eficiencia de los sistemas de gobierno, ocupando un lugar destacado el conflicto de intereses entre los propietarios (accionistas) y los controladores – ejecutores (consejo de administración y directivos). Esta problemática pone en evidencia la magnitud de unos auténticos *fallos en el gobierno de las empresas*. El mayor desafío teórico y empresarial radica en idear e implementar modelos institucionales óptimos de relaciones de gobierno de las empresas, bajo forma de nuevas regulaciones gubernamentales, códigos de conducta y cambios institucionales internos. En el ámbito científico, la teoría económica ha realizado valiosas aportaciones en este campo, como la Teoría de la agencia (Fama, 1980), la Teoría de los Costes de transacción (Williamson, 1983), la Teoría del *Stewardship* (Muth y Donaldson, 1998) y la Teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995), a las que deben sumarse las contribuciones realizadas desde el campo de la sociología y la ciencia política. Avances recientes como los modelos de gobierno de tipo *stakeholders* y *stakeholders* (Hutton, 1995; Hung, 1998), las teorías del blindaje del directivo (Shleifer y Vishny, 1989; Paquerot, 1996) y la aplicación de la teoría de la acción colectiva a la empresa, han contribuido a aprehender esta problemática de difícil solución.

Si para las empresas tradicionales de naturaleza capitalista lograr un buen gobierno constituye una necesidad, máxime en un contexto internacional donde se han multiplicado escándalos a gran escala (Enron, Worldcom, Tyco, Vivendi, etc. – hasta el punto de que algunos analistas han calificado este problema como el principal del capitalismo actual-), no lo es menos para las empresas cooperativas y de economía social. En efecto, estas empresas sociales también han tenido que responder al nuevo entorno económico desarrollando innovaciones institucionales más adecuadas a las nuevas condiciones de los mercados, como son los grupos y redes cooperativos, innovaciones financieras (con entrada de inversores no cooperativistas) y nuevas estrategias en los ámbitos de los recursos humanos y del gobierno corporativo. Pero sus procesos de reforma institucional en el ámbito del gobierno corporativo han tenido que presentar un carácter genuino tanto en lo que se refiere a las estrategias como a las estructuras de gobierno (directivos – consejos de administración/rectores – propietarios/socios cooperativistas), dada la naturaleza intrínsecamente diferente de las cooperativas.

Esa naturaleza diferenciada radica, según la doctrina cooperativa y de la economía social (Monzón y Zevi, 1994; ACI, 1995) en tres rasgos genuinos de estas empresas: 1) una regla de gobierno democrática, donde los propietarios-socios deciden de acuerdo al Principio de 1 socio = 1 voto (y no 1 acción = 1 voto como en las empresas tradicionales de naturaleza capitalista), 2) la misión u objetivo de estas empresas es satisfacer el interés social, el de dar servicio a sus socios; y 3) la distribución de los beneficios atiende a criterios de uso del servicio o de trabajo, y no de participación en el capital/acciones.

El primero de los tres rasgos, el criterio democrático, vinculado al gobierno de estas empresas, es considerado el fundamental. Este *modo de gobierno democrático* asegura teóricamente que los intereses de sus propietarios/socios imbuyen su funcionamiento y trayectoria, de modo que la composición y regulación de sus órganos de gobierno y administración constituyen, en sí mismos, elementos fundamentales.

Ahora bien, históricamente, tensiones estructurales protagonizadas por los agentes internos a este tipo de organizaciones, en particular los directivos y los miembros, han desafiado este modelo de gobierno autogestionado amenazándolo con transformaciones de calado irreversibles. Se trata, en primer lugar, de la tendencia a la concentración del poder en una minoría de personas en organizaciones democráticas, tendencia genialmente identificada por Michels a principios del siglo XX en su Ley de hierro de la oligarquía, y en segundo lugar, de la tendencia de algunas empresas cooperativas y de economía social a morir económicamente cuando sus miembros presentan demandas distributivas (mayores remuneraciones, mejores precios), canalizadas, eso sí, democráticamente, pero por encima de las posibilidades económicas de tales empresas.

En este contexto, un problema clave es el conflicto entre los propietarios (socios de base de las cooperativas), sus representantes (miembros de los consejos rectores) y los administradores-ejecutores de las decisiones de estas empresas (los directivos), pues una creciente concentración de información y poder en manos de estos últimos no sólo tiende a mermar la eficiencia de este sistema de gobierno democrático, banalizándolo, sino que también puede reducir el nivel de desempeño socioeconómico de estas empresas. Otro problema no menos importante radica en la eficiente articulación de las decisiones en estructuras democráticas con amplia y heterogénea base social en situaciones extremas, pero comunes, de participación, nos referimos a situaciones de bajo nivel de participación en las asambleas y a situaciones de asambleísmo o exceso de participación en las decisiones empresariales, con mermas en la eficiencia decisional.

Desde mediados de los años noventa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) ha prestado un creciente interés a la problemática del *gobierno cooperativo*. Un estudio de su Comisión de Investigación reveló importantes deficiencias en las cooperativas europeas, como son el nombramiento de 'Directivos asalariados incompetentes'; existencia de Directivos asalariados con poco interés en los socios pero un interés considerable en los planes de expansión de la cooperativa y en sus oportunidades de progreso personal; falta de capacidad técnica de los miembros del Consejo Rector para desempeñar una eficaz tarea de supervisión; ausencia de poder efectivo por parte del Consejo Rector ligada a su escasez de información relevante sobre la cooperativa; los miembros del Consejo Rector presen-

tan fuertes lazos con los Directivos asalariados lo que cuestiona su capacidad crítica; baja rotación de los miembros de los Consejos Rectores y de los Comités de las cooperativas (ver Revista Internacional de la Cooperación).

Esta problemática ha alimentado el trabajo científico de un grupo de investigación de carácter internacional auspiciado por la Comisión Científica para la Economía Social y Cooperativa de la asociación científica CIRIEC-International, del cual este número monográfico de la revista *CIRIEC-España* es fruto científico.

Dicha Comisión activó en el año 2001 una investigación internacional en la que, bajo el título genérico de “Las estructuras de gobierno de las empresas de la economía social y el papel de sus directivos”, participaron más de veinte investigadores procedentes de once países, nueve de ellos europeos (España, Austria, Italia, Francia, Reino Unido, Suecia, Holanda y Dinamarca) así como Brasil y Canadá. Su coordinación corrió a cargo de los profesores Rafael Chaves, de la Universidad de Valencia y CIRIEC-España, Robert Schediwy, de la Universidad de Kuopio – Finlandia-, Cámara de comercio de Viena y CIRIEC-Austria y de Jean Yves Manoa, de la Universidad de Paris I y CIRIEC-Francia, tristemente fallecido. El CIRIEC-International, los coordinadores y la secretaria del grupo de trabajo, Sra Christine Dussart, así como los miembros del grupo desean expresar su pesar por su pérdida prematura.

La cuestión central que guió la investigación fue la siguiente:

¿De qué estructuras de gobierno y tipos de directivos han de dotarse las empresas cooperativas y de economía social para mejorar su nivel de desempeño económico de modo compatible con el mantenimiento o refuerzo de sus señas de identidad de empresas de economía social?

Esta cuestión-guía se articuló, a su vez, en torno a varias cuestiones que conformaron el hilo conductor de las diversas investigaciones llevadas a cabo:

¿Cuál es la naturaleza de relación entre las estructuras de gobierno de las empresas de economía social y sus directivos?

¿Qué problemas de control sobre los objetivos de la empresa, de estrategia y de uso de recursos, así como problemas de confianza y colaboración entre los grupos de interés internos, el consejo de administración y la alta dirección se ponen de manifiesto?

¿Qué tensiones genera en el modelo de gobierno democrático la creciente entrada de capital no-cooperativo, especialmente en los grandes grupos cooperativos dotados de entidades filiales?

¿Cuáles son las responsabilidades y los ámbitos de competencia de los agentes y órganos de gobierno, como los consejos rectores, los directivos y los socios-propietarios?

¿Qué incidencia presentan los directivos en los sistemas de gobierno y en el nivel de desempeño socioeconómico? ¿Existen diferencias atendiendo al tipo de formación recibido por estos directivos, su carrera profesional y estilo de dirección? ¿Presentan un comportamiento antifuncional para con el ‘buen gobierno’ de la empresa y para mantener su idiosincrasia propia? ¿Estas empresas adolecen de problemas de reclutamiento de este tipo de recurso humano, y de retención de los de mayor calidad?

Entre 2001 y 2003 se realizaron dos reuniones anuales de los miembros de este grupo de trabajo internacional, en Gavle, Lieja, París, Salónica y Oxford. Se presentaron y discutieron 17 Documentos de trabajo.

El fruto de estas investigaciones ha sido acordado ser publicado en tres revistas: la de CIRIEC-International y las de dos de sus Secciones Nacionales, la española y la canadiense. En concreto, en inglés la publicación es en la revista *Annals of Public and Cooperative Economics*, en español en *CIRIEC-España*, revista de economía pública, social y cooperativa, y en francés en *Economie et solidarités*. No todos los Documentos de trabajo han sido seleccionados para ser publicados en alguna de estas tres revistas. La selección ha pasado por dos filtros, uno en el seno del propio grupo de trabajo, con su proceso de discusión y evaluación, y otro por las propias revistas.

El presente monográfico “Gobierno, democracia y directivos de las empresas cooperativas” se nutre de una selección de aquellas contribuciones, aquellas directamente enfocadas en la problemática de los Directivos y del Gobierno de las empresas cooperativas, en particular de dos tipos de empresas fundamentales de la economía social: las empresas de trabajo asociado y las cooperativas agrarias. Otro criterio de selección de este monográfico, además del de su calidad, ha sido el de recoger únicamente aportaciones directamente centradas en la realidad cooperativa cuyo epicentro es España: la Europa latina y Latinoamérica.

La estructura del presente monográfico es la siguiente:

Las dos primeras contribuciones son estrictamente teóricas y generales:

El artículo de *Roger SPEAR* “*El gobierno democrático de las empresas cooperativas*” analiza las formas de participación en el gobierno de las empresas democráticas. Pone énfasis, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, en las limitaciones de los socios para influir en el comportamiento de los directivos, hasta el punto de concluir que las empresas de este tipo llegan a otorgar un margen de discrecionalidad al directivo superior al de las empresas privadas clásicas.

El artículo de *Rafael CHAVES* y *Antonia SAJARDO* “*Economía política de los directivos de las empresas de economía social*” analiza las razones de la importancia estratégica de los directivos en el gobierno de las empresas cooperativas y de economía social, estudia la lógica de comportamiento de estos recursos humanos, lanzando la hipótesis de dos tipos de directivos imbuidos de diferentes culturas y estilos de dirección, así como los efectos que pueden generar en la trayectoria de estas empresas.

Las demás contribuciones recogen aportaciones con contenido empírico y se centran ya sea en las empresas de trabajo asociado y cooperativas sociales o ya sea en las cooperativas agrarias.

El trabajo de *Baleren BAKAIKOA*, *Anjel ERRASTI* y *Agurtzane BEGIRISTAIN* “*Gobierno y democracia en los grupos cooperativos en la globalización. El caso de Mondragón Corporación Cooperativa*” aborda la vertiente del trabajo asociado y en particular las transformaciones en la participación de los

socios de trabajo y en las estructuras de gobierno cuando empresas cooperativas crecen, se articulan en grupos empresariales y se internacionalizan.

El documento de *Frédérique BATAILLE-CHEHOTEL* y *France HUTZINGER* “*Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción. Un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas*” analiza el papel de los directivos de las cooperativas obreras de producción francesas (Cooperativas de trabajo) en el gobierno y en la trayectoria de estas empresas. Su estudio se basa en una triple tipología de directivos atendiendo a la naturaleza de su carrera profesional (“escaladores”, “helicoptados a los puestos cercanos a la dirección”, “paracaidistas aupados directamente a la alta dirección”).

El artículo de *Alfonso Carlos MORALES* “*La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos*” recoge las principales aportaciones realizadas en nuestro país sobre el directivo de las empresas de trabajo asociado, desde las peculiaridades de sus funciones hasta su papel en el gobierno de las mismas.

El trabajo de *Waldo E. ORELLANA* y *Carlos RUEDA* “*Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo asociado*” analiza los problemas de control, desde una perspectiva de agencia, en las empresas de trabajo asociado.

El artículo de *Enzo PEZZINI* y *Flaviano ZANDONAI* “*Nuevos directivos para nuevas formas de cooperativas en Italia*” analiza la figura del directivo de las cooperativas sociales italianas, poniendo de relieve su carrera profesional, bagaje cultural y estilo de dirección con marcado carácter ‘social’.

El trabajo de *Adoración MOZAS* “*La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas*”, basado también en un trabajo empírico, analiza la participación de los socios en los órganos de gestión y decisión de las cooperativas agrarias, en concreto de las almazaras cooperativas, así como las características de los representantes de los consejos rectores y los directivos profesionales de tales cooperativas, destacando la existencia de problemas de gobierno cooperativo.

El artículo de *Elia GARCIA*, *Maria Jesús HERNÁNDEZ* y *Carmen RUIZ* “*¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas*”, analiza los mecanismos de control de los socios sobre los órganos de decisión y gestión de las cooperativas agrarias (almazaras) destacando el establecimiento de mecanismos informales y de control social en las mismas.

Finalmente, el trabajo de *Sigismundo BIALOSKORKI* “*El gobierno de la empresa y el papel de los directivos en las cooperativas brasileñas*” examina el papel de los directivos en dos tipos de cooperativas, las cooperativas agrarias, que presentan un enfoque más economicista y las cooperativas de economía solidaria, que despliegan un enfoque más social de su acción.

Finalmente, pero no por ello menos importante, los coordinadores de este número monográfico desean expresar su agradecimiento al apoyo sostenido que durante muchos años ha venido prestando la Dirección General de Fomento de la Economía Social y del FSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales tanto para la publicación de los resultados de los trabajos de estos grupos de investigación de CIRIEC-Internacional, como de la propia revista científica *CIRIEC-España*. Lógicamente, este apoyo tendría una débil justificación si las aportaciones que desde CIRIEC se realizan, en particular desde el ámbito científico, no revertieran en la realidad práctica de la economía social y cooperativa de nuestro país. Desde esta óptica, los coordinadores de este número de la revista creemos que este ejemplar puede ser de gran utilidad, no sólo para reflexionar sino para, desde una perspectiva práctica y prescriptiva, ayudar en la mejora del desempeño social y económico de este tipo de empresas, que hacen precisamente compatibles una vertiente de rentabilidad económica con un comportamiento socialmente responsable por naturaleza, no por retórica.

Referencias:

- ACI, *Principios Cooperativos para el año 2000*, ACI, Ginebra, 1995.
- BERLE, A. y MEANS, C., *The corporation and private property*, MacMillan, New York, 1932.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol. 48, 1983.
- FAMA, E.F. Agency problems and the theory of the firm, *Journal of political economy*, 88, 1980.
- HUNG, H. A typology of theories of the roles of governing boards, *Corporate governance*, 1998, Vol. 6, nº 2, pp. 101-111.
- HUTTON, W. Stakeholding and its critics, *Choice in welfare*, nº 36, Institute of economic affairs, 1995.
- MONZON, J.L. y ZEVI, A. (Dirs), *Cooperativas, mercado, principios cooperativos*, Valencia: edl CIRIEC-España e INFES, 2004.
- MUTH, M y DONALDSON, L., Stewardship theory and board structure: a contingency approach, *Corporate governance*, 1998, Vol. 6, nº 1, pp. 5-28.
- PAQUEROT, M. L'enracinement des dirigeants et ses effets, *Revue Française de Gestion*, Nov-déc 1996, pp. 212-225.
- SCOTT, W.R. *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA Sage, 1995.
- SHLEIFER, A. y VISHNY, R.W., Manager entrenchment: the case of manager specific investment, *Journal of financial economics*, 1989, Vol. 25, pp. 123-139.
- WILLIAMSON, O.E. Organization form, residual claimants and corporate control, *Journal of Law and economics*, 1983, Vol. 26, nº 2.
- VOLKERS, R. y LEES, M. General trends, fundings and recommendations on Corporate governance and management control systems in European cooperatives, *Review of international cooperation*, 1996, Vol. 89, pp. 37-49.

Rafael Chaves
IUDESCOOP - Universitat de València

Robert Schediwy
Cámara de la Industria de Austria

Coordinadores del número