



Alianza
Cooperativa
Internacional

La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad



Foto: The Co-operators

Declaración sobre la Identidad Cooperativa

DEFINICIÓN DE COOPERATIVA:

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

VALORES COOPERATIVOS:

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS:

Los principios cooperativos son pautas para que las cooperativas pongan sus valores en práctica.

1. MEMBRECÍA ABIERTA Y VOLUNTARIA

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

4. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5. EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

La gobernanza cooperativa
apta para construir resiliencia
frente a la complejidad



Tabla de contenidos

Declaración sobre la Identidad Cooperativa	2
Prólogo	7
PAULINE GREEN PRESIDENTA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL	
1. INTRODUCCIÓN: La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad	10
SONJA NOVKOVIC Y KAREN MINER	
2. El diseño de estructuras eficaces de gobernanza democrática para las grandes cooperativas	25
JOHNSTON BIRCHALL	
3. Gobernando cooperativas resilientes: las cooperativas agrícolas en Escocia	37
RICHARD SIMMONS, BOB YUILL, JIM BOOTH	
4. Generación de ventajas competitivas en las cooperativas agrícolas mediante la mejora de los sistemas de gobernanza y el aumento de la participación de los asociados y la comunidad	55
YOSHIAKI MASUDA, TETSUJI SENDA, KENGO NISHII	
5. Las cooperativas de trabajadores en foco	70
5a. Gobernanza en Mondragon	70
FREDERICK FREUNDLICH	
5b. El cooperativismo como una conversación: Suma Wholefoods del Reino Unido	77
BOB CANNELL, MIEMBRO DE SUMA	
5c. Union Cab of Madison, Wisconsin, Estados Unidos	81
JOHN MCNAMARA	
6. La gobernanza de los bancos cooperativos europeos: visión general, problemas y recomendaciones	89
HANS GROENEVELD	
7. El triángulo eterno: el papel decisivo del Presidente y el Director Ejecutivo en el empoderamiento del consejo	107
CHRIS CORNFORTH	
8. Gobernando cooperativas resilientes: un modelo basado en las competencias	118
CLIFF MILLS	
9. Encontrando el equilibrio: mantener el foco en los asociados a nivel local	133
PATRICK G. MANGAN	
10. Gobernanza en solidaridad	145
JEAN-PIERRE GIRARD	
La Gobernanza Cooperativa y el Plan para una Década Cooperativa	155



Prólogo

El movimiento cooperativo cuenta con una identidad compartida y una unidad de propósitos, que lo convierten en el único modelo organizacional que dispone de una definición y unos principios y valores reconocidos internacionalmente, y de un movimiento social detrás. A pesar de ello, el modelo empresarial cooperativo es versátil y flexible. Puede adaptarse a casi cualquier sector de la actividad económica y adopta la forma tanto de empresas pequeñas, restringidas al ámbito local, como de grandes conglomerados multinacionales. Las empresas cooperativas atienden, en primer lugar y antes que nada, las necesidades de sus asociados: mil millones de personas en todo el mundo.

La gobernanza es un componente clave de la diferencia cooperativa. Los principios y valores cooperativos apelan a un proceso de toma de decisiones abierto, voluntario y democrático, y la gobernanza cooperativa es un instrumento esencial para la aplicación de esos principios y valores. En una economía mundial cada vez más regulada, compleja e interdependiente y en la que las presiones del mercado son cada vez más fuertes, se requiere de una referencia actualizada sobre los postulados básicos de la gobernanza cooperativa.

Este ejercicio busca contribuir al establecimiento de los pilares esenciales de la gobernanza cooperativa y a indagar sobre sus límites. Dado que las cooperativas innovan permanentemente en sus sectores de actividad y en sus tipologías, la Alianza ha querido reunir algunas de las ideas más avanzadas de diferentes partes del mundo y de distintos sectores, para reflexionar sobre el equilibrio que debemos buscar entre la rigidez y la flexibilidad en nuestras estrategias de gobernanza, de modo de seguir contribuyendo a construir un mundo mejor.

Confiamos en que este documento se actúe como un catalizador del diálogo y la inspiración.

PAULINE GREEN
PRESIDENTA
ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL



1

INTRODUCCIÓN: La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad

SONJA NOVKOVIC Y KAREN MINER

1. INTRODUCCIÓN: La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad

SONJA NOVKOVIC Y KAREN MINER

Un documento de opinión, como éste sobre la gobernanza en las cooperativas, está concebido para ser provocador y para promover el debate y el intercambio, los acuerdos y los desacuerdos, las nuevas ideas y las reafirmaciones. Nuestra intención es generar un intercambio enriquecedor y estimular a los cooperativistas para que reanalicen la amplia gama de sistemas de gobernanza de la que forman parte. ¿Favorecen estos sistemas las estructuras participativas de múltiples niveles? ¿Son canales de comunicación abiertos con el conjunto de la organización y con la comunidad?

Partiendo de la visión del Plan de una participación elevada a un nuevo nivel dentro del movimiento cooperativo, nos enfocamos en las tendencias económicas que proponen una gobernanza en red. La sociedad mundial se enfrenta a nuevas tendencias en las que las cooperativas son percibidas como las empresas del futuro. ¿De qué modo puede responder la gobernanza cooperativa para estar a la altura de esas tendencias y expectativas?

Nuestra introducción se construye sobre esas premisas: atendiendo a la complejidad creciente del *entorno* socio-económico, sumada a la efervescencia de los nuevos movimientos sociales que trabajan en red y a las experiencias de tecnología coproducida, resaltamos el modo en que las características de la gobernanza cooperativa se ajustan a las exigencias de los sistemas socio-económicos emergentes. Nuestras reflexiones introductorias presentan los pilares fundamentales de esos sistemas de gobernanza cooperativa, seguidas de los aportes de un grupo de colaboradores que presentan una muestra seleccionada de experiencias cooperativas, lo que nos permite dar un primer vistazo a la diversidad del mundo cooperativo actual. Este documento pretende abrir un espacio para lo que, esperamos, se transforme en un proceso de debate y avance permanentes, durante la próxima década y más allá.

La gobernanza cooperativa

El término gobernanza tiene su raíz en el verbo en latín “*gubernare*” que, a su vez viene el griego “*kybernan*” que significa “conducir, dirigir, ser la cabeza de, establecer normas, estar a cargo del poder”. La gobernanza está relacionada con la visión, el proceso de toma de decisiones, la dinámica del poder y las prácticas de rendición de cuentas. El sentido último de la gobernanza es cumplir con los objetivos de una organización de un modo consistente con el propósito de la organización.

Las cooperativas son **organizaciones de propiedad de sus asociados, democráticamente controladas** por ellos. Su gobernanza debe satisfacer los **objetivos de la cooperativa**, proteger los intereses de sus asociados y mantener el control por parte de ellos. Las cooperativas son también empresas basadas en **valores**, cuyos principios y prácticas de gobernanza y gestión deben reflejar y proteger esos valores.

Los sistemas de gobernanza de las cooperativas son muy heterogéneos ya que son el resultado de un camino evolutivo transitado por un movimiento cooperativo que se

remonta a cientos de años de historia, combinado con entornos jurídicos diversos, normas sectoriales de las ramas en las que las cooperativas desarrollan su actividad, el tamaño y el tipo de su membresía, su ciclo de vida y su grado de madurez. En términos de eficacia de la gobernanza, las cooperativas pequeñas parecen estar haciendo mejor las cosas que las cooperativas grandes y las cooperativas de trabajadores y productores parecen estar haciéndolo mejor que las que son propiedad de sus consumidores.¹

¿Qué pueden aprender unas cooperativas de otras? ¿Puede encontrarse una base común en la gobernanza cooperativa?

Las prácticas de gobernanza, especialmente en las cooperativas grandes, con frecuencia están marcadas por el “estado del arte” en términos de gobernanza corporativa jerárquica. El modelo de gobernanza corporativa protege los intereses personales de los propietarios (enfocándose en el retorno financiero) y está normalmente diseñado como un sistema de control “desde arriba hacia abajo”. Parece existir una gran presión para que las cooperativas adopten sistemas jerárquicos de mando y control², y adhieran a las “mejores prácticas” en materia de gobernanza corporativa, en detrimento de su capacidad intrínseca para aprovechar las ventajas de las herramientas y las estructuras propias de las organizaciones democráticas, propiedad de sus asociados y controladas por ellos.

A la luz de los numerosos fallos de gobernanza en las grandes corporaciones, incluidas las cooperativas, Turnbull sostiene que los sistemas jerárquicos de mando y control fallan debido a “la tendencia del poder centralizado a generar corrupción; la dificultad para gestionar las situaciones complejas; y la supresión de los frenos y contrapesos ‘naturales’ (humanos)”³. Continúa argumentando que **las grandes organizaciones necesitan desglosar la complejidad en varias unidades manejables y distribuir el proceso de toma de decisiones en una red de centros de control independientes; en otras palabras un sistema de gobernanza policéntrico y en red.**

¿Dónde se encuentran las cooperativas respecto a estos asuntos y cómo pueden cumplir con una estructura de gobernanza distribuida, adecuada para las organizaciones democráticas?

Hay tres propiedades fundamentales inherentes a las cooperativas como organizaciones de personas: el humanismo (enfoque centrado en las personas), propiedad y control conjunta (distribuida), y la democracia (autogobierno).

A pesar de la diversidad observable en el mundo de las cooperativas, sugerimos que existen tres propiedades fundamentales inherentes a las cooperativas como *organizaciones de la gente* -democráticas y basadas en valores- que constituyen una ventaja competitiva frente a otros modelos, respecto a la capacidad para diseñar sistemas de gobernanza complejos para empresas resilientes.

1. Humanismo (enfoque centrado en las personas). La interpretación humanista⁴ de la gestión y la empresa supone que las personas son seres sociales, intrínsecamente motivados, que equilibran sus intereses personales y los grupales en consonancia con ciertos principios morales generales. Desde esa perspectiva, las organizaciones adoptan un equilibrio de objetivos, incluidos los financieros, y tienden a involucrar a las principales partes interesadas (ver Recuadro 1.1.) en su proceso de toma de decisiones.

“Las grandes organizaciones necesitan desglosar la complejidad en varias unidades manejables y distribuir el proceso de toma de decisiones en una red de centros de control independientes; en otras palabras un sistema de gobernanza policéntrico y en red.”

1 Birchall (2014a) The Governance of Large Co-operative Businesses Manchester: Co-operatives UK (también reeditado por la Asociación de Cooperativas de Nueva Zelanda)

2 Vincent y Elinor Ostrom las llaman concepciones de gobernanza “monocéntricas,” por oposición a los sistemas de auto-gobernanza “policéntrica” que son más eficaces en el gobierno de los bienes comunes. B. Allen 2014. A role for cooperatives in governance of the commons, en Novkovic S. and T. Webb - Co-operatives in a post growth era. Zed books:242-263.

3 Turnbull, S. 2002 A new way to govern. Organizations and society after Enron. A NEF pocketbook: 47

4 Pirson M.& S.Turnbull 2011 Toward a more humanistic governance model. Journal of business ethics 99,1: 101-114 (103).

RECUADRO 1.1. LAS PARTES INTERESADAS EN EL CONTEXTO COOPERATIVO

La expresión *partes interesadas* (*stakeholders* en inglés) fue inicialmente definida como **“aquellos grupos, sin cuyo apoyo, la organización dejaría de existir”** (Stanford Research Institute 1963).

Más adelante la definición fue expandida¹ para incluir a “cualquier grupo o persona que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización”, lo que en la literatura sobre las empresas generalmente comprende a los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores, el gobierno y la sociedad, entre otros.

La expresión partes interesadas a menudo supone una negociación y una relación conflictiva entre grupos independientes con sus propios intereses, cada uno de los cuales se “juega” algo en la organización. **Por el contrario, el enfoque humanista de la gobernanza y la gestión cooperativa que sostenemos aquí, supone que las partes interesadas en la cooperativa están motivadas por la solidaridad y por un objetivo compartido que pueden alcanzar a través de la empresa cooperativa.** Cada uno de ellos aporta una perspectiva diferente al conjunto, pero los intereses de todos se alinean para trabajar por la viabilidad de la cooperativa y la adhesión a los valores cooperativos.

En el modelo de gobernanza presentado en este capítulo los asociados de la cooperativa son las principales partes interesadas. Si bien puede argumentarse que los asociados no necesitan la etiqueta de “partes interesadas”, los caracterizamos como las *principales partes interesadas* porque, sin ellos, la cooperativa dejaría de existir (ver la definición del Stanford Research Institute) y porque la participación democrática de los asociados en todas las dimensiones de la gobernanza tiene una importancia crucial para que la cooperativa sea una organización saludable.

Seguimos utilizando la expresión “partes interesadas” porque la participación de múltiples (principales) partes interesadas/componentes es un aspecto importante de las estructuras de gobernanza humanistas y policéntricas. Sostenemos que los asociados y otras partes interesadas deben contribuir a los procesos de gobernanza y gestión de las cooperativas. Entre ellos, **los empleados (asociados o no) ocupan un lugar especial como “insiders”, con un claro interés en la viabilidad de la cooperativa a largo plazo, así como en su cultura organizacional y en la aplicación de los valores y principios cooperativos.**

La expresión **cooperativas de múltiples partes interesadas** (ver el capítulo de Girard) es utilizada para describir a las cooperativas con *múltiples tipos de asociados* (partes interesadas principales) que se involucran de diferentes maneras con la organización. Cualquiera de las partes interesadas podría convertirse en asociado de la cooperativa, incluyendo a actores como los trabajadores, los productores, los consumidores, los proveedores y los voluntarios, entre otros. Estas cooperativas también son denominadas como *cooperativas de solidaridad*.

¹ E. Freeman, 1984. Strategic Management: A stakeholder approach. Pitman: 46

2. Propiedad y control conjuntos (distribuido). La propiedad conjunta es un rasgo distintivo de las organizaciones cooperativas que va de la mano con el control por parte de los asociados⁵. Aunque generalmente operan bajo un régimen de propiedad privada, las cooperativas distribuyen equitativamente los derechos de propiedad entre sus asociados y destinan una parte de sus activos a la creación de reservas indivisibles⁶.

⁵ Esto contrasta con los sistemas de propiedad compartida de los empleados en los que la propiedad es distribuida pero los empleados no controlan la compañía, excepto en casos excepcionales en los que ellos poseen la mayoría accionaria.

⁶ En algunos casos, como en el de la propiedad de la tierra, los asociados pueden gozar de derechos de usufructo: pueden utilizar libremente el activo, pero no pueden vender (disponer de) la tierra.

3. Democracia (autogobierno). El autogobierno es el motor fundamental de las empresas cooperativas, con la toma de decisiones democrática por parte de los asociados como su componente vital.

Cuando se ponen en práctica, estas tres propiedades se constituyen en los cimientos fundamentales de las ventajas de la gobernanza cooperativa en contextos de complejidad creciente.

Las propiedades fundamentales de la gobernanza cooperativa

1. HUMANISMO

“A diferencia de la gobernanza [...] basada en la teoría de la agencia, las teorías de gobernanza humanista como las teorías del fideicomiso y del servidor, incluyen el rasgo positivo de la naturaleza humana de tener en cuenta a los demás, aunque no pasan por alto el interés propio” (Pirson & Turnbull 2011: 103).

La teoría del principal-agente⁷, que está en el centro de muchas prácticas de gobernanza corporativa, se construye sobre la suposición de que las personas son seres económicamente racionales que buscan su propio interés y que responden, predominantemente, a incentivos financieros. Los gerentes de las organizaciones representan al propietario ausente (el principal) pero no necesariamente actúan en favor del interés de los propietarios, dado que tienen la información necesaria (que no poseen los propietarios) para tomar decisiones y utilizan esta ventaja para maximizar su beneficio propio. La teoría de la agencia ubica a los gerentes y los propietarios en roles antagónicos. Sus recomendaciones en materia de gobernanza se basan en esa oposición de intereses:

- no se puede confiar al gerente la protección de los intereses del propietario y, por lo tanto, el primero debe ser compensado por su desempeño con opciones de participación accionaria, de modo de alinear sus motivaciones con el objetivo del propietario de incrementar el valor de la empresa;
- el director ejecutivo debe ser estrechamente supervisado;
- el consejo de administración debe ser independiente de la gerencia y desempeñar una función de supervisión (seguimiento); y
- debe evitarse que los directores ejecutivos presidan los consejos de administración (dualidad del director)

En contraposición a esta visión, el paradigma humanista sugiere que las personas están intrínsecamente motivadas a “hacer lo correcto” y no responden a incentivos externos del modo en que lo afirma la teoría de la agencia. Los incentivos o sanciones son contraproducentes y se puede confiar en que los gerentes harán lo mejor para la organización, ya que sus metas personales están alineadas con los objetivos de la organización. Esta interpretación del comportamiento humano: propone estructuras de gobernanza que faciliten la autonomía y la discrecionalidad de los gerentes; apoya la posibilidad de que el director ejecutivo presida el consejo y sugiere que el consejo de

⁷ En esta sección nos basamos en la investigación exhaustiva sobre gobernanza corporativa reflejada en: J. Davis, D. Shoorman and L. Donaldson 1997. Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*. 22.1:20-47; J. Grundel 2008. Are Managers Agents or Stewards of Their Principals? Logic, Critique, and Reconciliation of Two Conflicting Theories of Corporate Governance. *Journal für Betriebswirtschaft*. 58:141-166.; S. Turnbull 1997a. Case study. *Innovations in corporate governance: The Mondragon experience*. *Corporate Governance an International Review*. 3.3:167-180; S. Turnbull 1997b. *Corporate governance: Its scope, concerns and theories*. *Corporate Governance an International Review*. 5.4: 180- 205. S. Turnbull 2007. A sustainable future for corporate governance theory and practice. SSRN; y Pirson & Turnbull 2011. La teoría de la agencia es atribuida a Jensen M. and W. Meckling 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3:305-360.

administración desempeñe un papel consultivo o asesor. Una remuneración generosa, aunque fija, asegura que la motivación personal no sea sustituida por una focalización en compensaciones ligadas a resultados financieros⁸. La Tabla 1 resume los puntos de vista y las premisas contrapuestas que se encuentran detrás de la teoría de la agencia y la teoría humanista de la gobernanza.

TABLA 1.1 CONTRASTES ENTRE LA TEORÍA DE LA AGENCIA Y LA TEORÍA HUMANISTA DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA

	Teoría de la agencia	Humanismo /Teoría del servidor
base teórica	economía neoclásica	psicología y sociología organizacional
criterio de eficacia	valor accionario	Interés en la compañía/ valor de parte interesada
relación propietario-gerente	conflicto de objetivos	alineación de objetivos
modelo de persona	oportunismo individualista	comportamiento en favor de lo colectivo
motivación gerencial	extrínseca (financiera, estatus)	intrínseca (“hacer lo correcto”)
actitud general frente a la incertidumbre sobre el comportamiento gerencial	desconfianza y elusión de la incertidumbre	confianza y aceptación de la incertidumbre
recomendaciones de diseño representativo	<ul style="list-style-type: none"> • supervisión del director ejecutivo como uno de los papeles principales del consejo de administración • independencia del consejo • derechos de decisión compartidos entre la gerencia y el consejo • incentivos financieros (opciones de participación accionaria) 	<ul style="list-style-type: none"> • rol consultivo del consejo • amplia discrecionalidad en las decisiones gerenciales • salario fijo • en las cooperativas, gestión empresarial cooperativa exigente y • experticia en gobernanza del director ejecutivo*

* La confianza entre el consejo de administración y el director ejecutivo se basa en una trayectoria probada de liderazgo cooperativo de este último. Es un error separar los conocimientos cooperativos (como una experticia del consejo) de los conocimientos empresariales (como una experticia del director ejecutivo). Por el contrario, ambos tienen que ser vistos como aspectos inseparables que, en conjunto, constituyen competencias críticas para la gobernanza y la gestión.
Fuente: Basado en Grundeir 2008 p143

¿Por qué el enfoque humanista se ajusta mejor a las estructuras de gobernanza y los sistemas de control de las cooperativas?

Si las cooperativas asumen que el comportamiento humano es consistente con la teoría de la agencia, pueden implementar estructuras de gobernanza y control que refuercen este comportamiento, como una especie de “profecía autocumplida”⁹. Por el contrario, sostenemos que las cooperativas necesitan diseñar sistemas de gobernanza que induzcan a la responsabilidad y la participación de las múltiples partes interesadas. Los asociados y los directivos de las cooperativas deben tomar en cuenta la complejidad, la incertidumbre y la psicología humana¹⁰, también en el momento de dar forma a sus estructuras de gobernanza y sus sistemas de control.

En las cooperativas, los sistemas de gobernanza (normas, prácticas y procesos con los que una organización es dirigida y controlada) son reglas autoimpuestas. En otras

8 Por ejemplo, la experiencia demuestra que muchos donantes voluntarios de sangre dejan de donar cuando se introduce una remuneración financiera en el sistema. Las relaciones humanas se basan en la reciprocidad (dar, con la expectativa de que otros también lo harán, cuando sea necesario) y no en las ganancias financieras. Benkler 2011 The wealth of networks. http://www.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf

9 Grundeir 2008 declara esto en términos generales. Para las cooperativas, el problema es aún más convincente.

10 La investigación en psicología muestra que las personas no son completamente racionales ni están completamente informadas; ellas toman decisiones basadas en reglas empíricas (racionalidad limitada, Simon 1957 Models of Man: Social and Rational. John Wiley and Sons). Los juicios personales son, a menudo, sesgados y pueden basarse en percepciones distorsionadas de la realidad.

palabras, los asociados elaboran sus propias normas y reglas, mediante un proceso democrático, para asegurar que en el largo plazo se consigan sus objetivos, para prevenir situaciones de oligarquía y abuso de poder, y para garantizar la custodia de los activos de los que son propietarios conjuntos¹¹. Este es un proceso evolutivo y dinámico de adaptación a los cambios en las condiciones externas o internas.

La perspectiva humanista propone el compromiso de la organización con la creación de un valor total, en lugar del compromiso exclusivo con el valor accionario, e incluye la distribución equitativa de los beneficios entre todas las partes interesadas principales¹².

2. PROPIEDAD Y CONTROL CONJUNTOS (DISTRIBUIDOS)

La base de un modelo económico, tal como los conocemos, es su forma de propiedad de los recursos. Los propietarios de una empresa fijan sus metas y objetivos, y establecen un sistema de gobernanza para asegurar que se cumpla con esos propósitos.

Generalmente, las pequeñas empresas familiares tomarán sus propias decisiones y manejarán el negocio por sí mismas, controlando muy de cerca a sus empleados. Los miembros de la familia son los propietarios, los tomadores y los ejecutores de las decisiones. Por el contrario, en las empresas que cotizan en bolsa los propietarios son accionistas ausentes que contratan gerentes profesionales para que se encarguen del manejo diario del negocio en su nombre. En este caso, los sistemas de gobernanza deben asegurar la supervisión para alinear a los gerentes que controlan la empresa con los objetivos (generalmente el rendimiento de la inversión) de los propietarios. La propiedad puede ser dispersa o concentrada. Depende de la participación accionaria de cada uno de los inversores. La propiedad puede cambiar de manos fácilmente, dado que las acciones son negociadas en el mercado de capital.

En cambio, las cooperativas son de propiedad conjunta de sus asociados-usuarios (o productores) quienes controlan democráticamente la empresa. Los derechos de control están distribuidos, igualmente en las cooperativas de primer grado, en base al principio de “una persona un voto”, y equitativamente (del modo en que lo decidan sus asociados) en las cooperativas de segundo grado. En las cooperativas de consumidores la mayoría de los asociados están ausentes del manejo diario del negocio aunque, muy frecuentemente, los directivos electos y los gerentes son también asociados.

Generalmente, la propiedad conjunta queda reflejada en las restricciones auto-impuestas sobre los retiros de las partes sociales aportadas por los asociados, así como en la reinversión de una parte de los excedentes en la constitución de reservas indivisibles. Además de estas restricciones, las partes sociales de la cooperativa no pueden ser vendidas en un mercado abierto¹³ y, a menudo, si una cooperativa cierra, sus activos son transferidos a la comunidad. Esa propiedad conjunta, o ese sentido de una cooperativa que “nos” pertenece, tiene una importancia esencial para comprender la naturaleza de las cooperativas como un activo común y para generar sistemas de gobernanza democrática apropiados que se ajusten a esas características de la empresa.

El modelo económico neoclásico dominante asume que los seres humanos son individuos racionales y egoístas. Bajo este supuesto, un activo de propiedad en común estará sujeto a un sobreuso debido a que cada persona buscará maximizar su propio beneficio: la

11 El diseño de sistemas cooperativos debe contemplar la perspectiva de largo plazo, más allá de la generación de los actuales asociados. Bancel J-L. y O. Boned 2014. Heirs and annuitants of co-operative banks – three principles for securing the long-term future of co-operative governance. In The International Journal of Co-operative Management. 7.1:90-93.

12 Pirson & Turnbull 2011.

13 En las cooperativas la capitalización es desincentivada para asegurar que se trate de organizaciones que beneficien a sus usuarios. Generalmente, las inversiones de capital están limitadas y no conllevan derechos de capital o de control.

RECUADRO 1.2. LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y LA ECONOMÍA COLABORATIVA

La tercera revolución industrial tiene su origen en la convergencia de las nuevas tecnologías de comunicación colaborativa y en el inminente cambio de los combustibles fósiles a las energías renovables, distribuidas en un sistema disperso de micro-plantas conectadas a una red descentralizada¹. El movimiento ha comenzado con la demanda de reducción de las emisiones de CO₂, la reducción de la dependencia de los combustibles fósiles y el impulso de la economía verde. La nueva tecnología es coproducida como software de código abierto, protegida por la licencia creative commons y compartida a través de Internet.

En el núcleo del nuevo movimiento de la economía colaborativa están las relaciones entre pares. La hacen posible, por un lado, las capacidades ociosas de los bienes en propiedad² (por ejemplo, los asientos vacíos en los automóviles o el tiempo de inactividad de una computadora) y el incremento de la demanda por el acceso y el (re)uso de los bienes, en lugar de su adquisición en propiedad**. El consumo colaborativo incluye diversos ejemplos de esta tendencia como el uso compartido de automóviles, el couch surfing (intercambio de hospitalidad), el intercambio de música P2P, los medios digitales y las viviendas vacacionales en régimen de tiempo compartido.

La propiedad cooperativa está omnipresente en esta nueva economía, siendo reconocida por Rifkin³ como la forma organizacional adecuada para la gobernanza de lo común. Existen desde cooperativas de energía verde a cooperativas de uso compartido de automóviles, en las que la propiedad cooperativa, a diferencia de lo que ocurre con el esfuerzo de los emprendedores individuales, reduce los riesgos de mercantilización de la empresa, atrae fundamentalmente a personas esencialmente motivadas, asegura beneficios conjuntos más allá del uso de un activo y garantiza la distribución justa del ingreso y la equidad. No obstante, los mecanismos de gobernanza para estos sistemas de propiedad y uso, horizontales y en red, también deben ser distribuidos y de alcance amplio para mantener la democracia participativa. No deben alejar a los asociados pero tienen que prevenir el desplazamiento del poder, la corrupción y el apartamiento de la misión.

1 Jeremy Rifkin 2011 The third industrial revolution Palgrave McMillan

2 Yochai Benkler 2004 "Sharing Nicely": On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production, Yale Law Journal 114: 273-358.

3 Jeremy Rifkin 2014 The zero marginal cost society, Palgrave McMillan p 211

“Una arquitectura de gobernanza que permita que los asociados ejerzan su derecho de control sobre todas las funciones de una cooperativa, constituye el núcleo de la gobernanza cooperativa.”

tristemente célebre “tragedia de los comunes”¹⁴. Sin embargo, la realidad demuestra que los activos en común pueden ser utilizados de manera sostenible por una comunidad, a partir de ciertas normas de participación auto-elaboradas y auto-controladas, por ejemplo a través de sistemas de gobernanza concebidos y acordados por aquellos afectados por el uso de un cierto activo¹⁵. Los cooperativistas han estado desarrollando este tipo de normas desde los comienzos, en Rochdale, y las han consagrado en los valores y principios cooperativos.

Una arquitectura de gobernanza que permita que los asociados ejerzan su derecho de control sobre todas las funciones de una cooperativa, constituye el núcleo de la gobernanza cooperativa. Por ejemplo, en las cooperativas de trabajadores, los asociados que participan diariamente en la toma de decisiones -“insiders” con acceso a la información-, no se enfrentan a la separación entre la propiedad y el control en la misma medida que lo hacen los usuarios-asociados externos. Para asegurar la igualdad entre los asociados y prevenir las situaciones de oligarquía, con frecuencia diseñan sistemas planos de gobernanza policéntrica, con varios grupos pequeños que toman

14 G. Hardin 1968. The Tragedy of the Commons. Science. 162, 3859: 1243-1248.

15 E. Ostrom 1990. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press.

decisiones independientes y participan en la elaboración de las normas (ver, por ejemplo, los capítulos de McNamara y Cannell sobre las cooperativas de trabajadores Union Cab y Suma, respectivamente).

Los derechos de control que permanecen distribuidos, en lugar de concentrados, son un componente importante de las redes, como lo evidencian la demanda de las tecnologías coproducidas y el surgimiento de los sistemas colaborativos. Los productores/usuarios/asociados independientes (de los que las cooperativas de energía verde son un ejemplo) mantienen el control conjunto sobre el recurso que ponen en común (ver Recuadro 1.2).

3. DEMOCRACIA (AUTOGOBIERNO)

Democracia significa literalmente “poder del pueblo”. El control democrático de los asociados es un rasgo fundamental de las organizaciones cooperativas. Está recogido en los valores y principios cooperativos, así como en el derecho cooperativo, aunque no se trata de un concepto unificado ya que se manifiesta de diferentes formas, dando lugar a diferentes niveles de participación de los asociados.

El autogobierno de las organizaciones cooperativas supone que las normas de gobierno son definidas, revisadas regularmente y conocidas por todos los asociados. En aquellos casos en los que la membrecía no participa en la gobernanza, el riesgo de que exista una minoría que controle los recursos, tome las decisiones y ejerza el poder ilegítimamente, es muy alto. Por este motivo las normas auto-impuestas tienen que contemplar además ciertos mecanismos de frenos y contrapesos. El aumento de la participación democrática también supone la creación de relaciones de lealtad entre la cooperativa y sus asociados, basadas en la confianza y la comunicación transparente.

Para una gobernanza cooperativa eficaz, ¿cómo involucramos de una manera significativa a los asociados en la toma de decisiones? ¿Y cómo nos aseguramos de que los asociados tengan control sobre la empresa y sus objetivos?

Si tuviéramos que presentarle a un asociado una lista de lo que lo que implica la “participación”, ésta debería incluir algunos de las siguientes acciones: convertirse en asociado, participar económicamente a través de la provisión de bienes o servicios, participar en las reuniones y asambleas generales para debatir y deliberar, votar, contribuir a los comités y presentarse a las elecciones para los diversos consejos y órganos electivos.

La participación debe penetrar profundamente en la cultura organizacional, a través de la gestión participativa y las prácticas de gobernanza, de la participación de los asociados y los empleados en las decisiones y de la conexión con el conjunto de la comunidad cooperativa.

Los “insiders” (empleados) tienen un papel clave a desempeñar en el fortalecimiento de la democracia mediante la deliberación, la participación y, en última instancia, a través del logro del objetivo de la cooperativa, con independencia del tipo de cooperativa de que se trate.

Los “insiders” están mucho más motivados para involucrarse en todas las formas de participación, ya que su contribución a la cooperativa es inalienable, dado que no pueden trabajar en dos lugares al mismo tiempo. En las cooperativas de trabajadores y en las formas cooperativas de múltiples partes interesadas, la condición de empleado va de la mano con la membrecía, lo que resulta en asociados altamente comprometidos. De manera similar, los asociados productores (trabajadores), como en el caso de las

RECUADRO 1.3. VARIAS FORMAS DE DEMOCRACIA

Algunos ejemplos de formas de democracia relevantes para las cooperativas son los siguientes:

La democracia directa o pura es un tipo de democracia en el que las personas gobiernan directamente (referéndum).

La democracia representativa es una forma de democracia indirecta en la que la autoridad está en manos de representantes del pueblo.

La democracia participativa procura crear oportunidades para que todos los integrantes de una población determinada puedan realizar aportes significativos a la toma de decisiones y ampliar la cantidad de personas que, efectivamente, hacen uso de dichas oportunidades.

La democracia consensual es la aplicación de las decisiones por consenso. Considera una amplia gama de opiniones, incluidos los puntos de vista de las minorías.

La democracia deliberativa es compatible tanto con la democracia representativa como con la directa. También llamada democracia discursiva es una forma de democracia en la que la deliberación (y no sólo la votación) es central para la toma de decisiones. Adopta componentes de las decisiones por consenso y del gobierno de las mayorías.

La democracia asociativa pone el énfasis en la libertad a través de asociaciones voluntarias y democráticamente auto-gobernadas.

La democracia industrial incluye a los trabajadores en la toma de decisiones, compartiendo la responsabilidad y la autoridad en el lugar de trabajo.

La sociocracia o gobernanza dinámica es un sistema democrático de gobierno basado en las decisiones por consentimiento, la organización en círculos y la representación de doble vínculo.

cooperativas agrícolas, tienden a mostrar altos niveles de compromiso, debido a que la membrecía en la cooperativa es esencial para el bienestar económico del asociado.

Por otro lado, la lealtad del consumidor es mucho más frágil dado que, con frecuencia, la vinculación del asociado con la cooperativa es débil, debido a las muchas opciones alternativas disponibles para comprar un producto o un servicio. Cuando una cooperativa de consumidores crece, su mayor desafío es mantener el compromiso de la membrecía. Generalmente, un equipo gerencial profesional mantiene a los asociados como clientes, se enfoca en atender las preferencias de los consumidores en términos de productos y servicios, y se preocupa de que la cooperativa sea competitiva en el mercado. Las posibilidades de control de los asociados se limitan a votar en las elecciones del Consejo de Administración y a participar de las asambleas generales. Las oportunidades adicionales de involucramiento de los asociados (sin que supongan derechos de control) pueden tomar la forma de encuestas a los clientes, grupos focales y programas de fidelización.

Los empleados son un componente importante en todos los tipos de cooperativas. Las organizaciones que practican la democracia económica -cooperativas y de otro tipo¹⁶ - se aseguran de que la opinión de los empleados sea considerada en la toma de decisiones. Los argumentos en favor del empoderamiento de los empleados se fundamentan en la amplia evidencia que demuestra que su participación en la toma de decisiones incrementa la eficiencia, la productividad y la eficacia del conjunto de la organización¹⁷.

¹⁶ World Blu es un ejemplo de una red global de empresas comprometidas con la democracia en el lugar de trabajo. Certifican y elaboran una lista de organizaciones democráticas. <http://www.worldblu.com/>

¹⁷ David Erdal. 2011. Beyond the corporation: Humanity working. Random House

Los empleados que tienen la potestad de tomar decisiones que afectan su bienestar se identifican más fácilmente con la organización y están más propensos a alinear sus objetivos y valores personales con los de la organización. Y lo que es más importante: cuando los trabajadores toman decisiones que impactan sobre su vida laboral (desde la fijación de salarios y beneficios hasta el horario y las condiciones de trabajo), se transforman en fuentes de innovación y en un elemento clave de la resiliencia adaptativa frente a las cambiantes condiciones económicas.

La toma de decisiones democrática en las cooperativas ofrece una oportunidad para involucrar a los empleados de una manera significativa: como asociados y/o en otros ámbitos de decisión (comités de empresa, puestos en los consejos de administración, etc.).

La ventaja de las cooperativas respecto a otros tipos de empresa es que pueden ofrecer la membresía a sus empleados, lo que les permite forjar una relación más profunda y significativa con ellos, que vaya más allá del trabajo y que atraviese al conjunto de la organización.

A diferencia de los Planes de Participación Accionaria de Empleados (en los que los empleados son dueños de una parte de la empresa pero, por lo general, no tienen voz) y de las empresas de propiedad privada que implementan prácticas de democracia en el lugar de trabajo (en las que los empleados no son propietarios), las cooperativas pueden ofrecer ambos aspectos a sus empleados-asociados -la propiedad y el control-, elevando así la participación a un nuevo nivel.

Las cooperativas se basan en las relaciones y deben asegurarse de que los asociados tengan la posibilidad de ejercer sus derechos democráticos. La deliberación y la toma de decisiones pueden seguir lógicas diferentes. Algunas cooperativas optan por los procedimientos democráticos basados en las decisiones consensuadas, otras aplican la representación proporcional o confían en los sistemas de mayorías (ver Recuadro 1.3.).

La expresión de la opinión de los asociados es garantizada por la arquitectura de gobernanza (por ejemplo, a través de los diversos consejos o comisiones) pero también es necesario que los asociados tengan la posibilidad real de comprender y participar en las decisiones mediante procesos asociativos. Un ejemplo de involucramiento exhaustivo en la toma de decisiones es la gobernanza dinámica o sociocracia, que se base en el consentimiento como regla general para la toma de decisiones¹⁸. Algunas ideas para favorecer el involucramiento de los asociados incluyen, por ejemplo, las actividades sociales no relacionadas con la condición de cliente/consumidor sino con otros aspectos de la vida personal del asociado. Entre los ejemplos de este tipo de relación extendida con los asociados están los distintos grupos sociales creados por los cooperativistas de Japón (ver el capítulo de Masuda y otros), las incubadoras cooperativas que ofrecen centros de reunión y acceso a la información¹⁹ y los círculos de consumidores como los existentes en la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca, Argentina²⁰. Este tipo de foros acercan a los asociados a la cooperativa al tener un alcance que cubre otros aspectos de su vida social.

18 John Buck and Sharon Villines. 2007. We the People: Consenting to a Deeper Democracy. SOCIOCRACY.INFO

19 Impact HUB es una red de centros de reunión para la innovación social. Con frecuencia incluyen a cooperativas aunque no son cooperativas en sí mismas. Ciertamente, son un modelo interesante que vale la pena explorar como un modo de mejorar la vinculación de las cooperativas con la comunidad en general.

20 Mariano Glas 2015. The co-operative social audit in Cooperativa Obrera, in Co-operatives for Sustainable Communities: Tools to Measure Co-operative Impact and Performance. L. Brown, C. Carini, J. Gordon Nembhard, L. Hammond Ketilson, E. Hicks, J. McNamara, S. Novkovic, D. Rixon, and R. Simmons (eds.) University of Saskatchewan Press.

Diseño de sistemas de gobernanza cooperativa

Los sistemas de gobernanza cooperativa varían considerablemente debido a su dependencia de la trayectoria (las decisiones pasadas), los entornos jurídicos y otros factores particulares que afectan la evolución de los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, estos factores no deben nublar nuestros pensamientos cuando intentamos imaginar el mejor sistema posible de gobernanza cooperativa. En esta introducción, sugerimos que todas las cooperativas deberían analizar la posibilidad de elevar su gobernanza a un nuevo nivel a través de la aplicación de la gobernanza en red, mediante múltiples centros de toma de decisiones y del involucramiento de los asociados y de los otros grupos componentes de la organización. Creemos que estos elementos están vinculados a las propiedades comunes que definen a las cooperativas como empresas de la gente.

GOBERNANZA EN RED

En términos generales, los sistemas de gobernanza jerárquica, plasmados en estructuras de dirección unitaria, son inadecuados porque concentran el poder, no facilitan el acceso a la información y no tienen la capacidad de manejar las situaciones complejas²¹. La complejidad debe ser desagregada en unidades manejables, de modo simplificar las responsabilidades y las obligaciones de los directivos, los ejecutivos y los empleados. El problema central de las estructuras de dirección unitaria es la suma de la incidencia de dos factores: la imposibilidad de acceder a toda la información y la falibilidad humana (exceso de información, experticia insuficiente, racionalidad limitada, opiniones sesgadas y tendencias oligárquicas). Esto es válido para la aplicación de estructuras de dirección unitaria en cualquier tipo de organización, incluidas las cooperativas.

Todos nos movemos dentro de sistemas complejos. En consecuencia, la experticia y los conocimientos requeridos para abordar cada problema particular son diferentes y también varían según los temas a considerar y a lo largo del tiempo²². Quienes argumentan en favor de una dirección única y experta, depositan expectativas excesivas en una pequeña cantidad de directivos que, seguramente, no cuentan con la amplitud de conocimientos necesaria. Por otro lado, las estructuras de dirección unitaria y experta generalmente no prevén la existencia de nodos descentralizados de toma de decisiones que podrían adaptarse más fácilmente a los entornos cambiantes. El manejo de la complejidad requiere del acceso a diversas fuentes de información que puede obtenerse de (y ser mejor manejada por) una red que contemple a toda la diversidad de principales partes interesadas: empleados, consumidores y proveedores.

Estos son algunos de los componentes del diseño de un sistema de gobernanza cooperativa en red²³:

- La existencia de **pequeñas unidades básicas independientes** que puedan funcionar por sí solas pero que sean parte integrante de una red mayor, como las federaciones, las redes sectoriales y las redes de solidaridad;
- La toma de decisiones en los niveles más cercanos posibles a las unidades básicas (**principio de subsidiariedad**)

²¹ S. Turnbull 2002

²² R. Stocki 2014 argumenta que la experticia es específica por ámbito. Esto implica que no sea posible asegurar una experticia completa en las direcciones unitarias (Common meritocracy challenge: How members of the Mexican cooperative "Pascual" tack between oligarchy and democracy . The International Journal of Co-operative Management. 7,1:9-21)

²³ Basado en Ostrom 1999 Revisiting the commons. Science 284, 5412: 278-282; Carlsson & Sandsrom 2008 Network governance of the commons. International Journal of the Commons . 2, 1: 33-54; Marshall G. 2008. Nesting, subsidiarity, and community-based environmental governance beyond the local level. International Journal of the Commons 2,1: 75 -97 Pirson & Turnbull 2011.

- La existencia de **múltiples centros de control (policentrismo)** con una estructura anidada;
- La participación de **múltiples partes interesadas/componentes** con control sobre su área de experticia (por ejemplo, los comités de empresa).

Las **pequeñas unidades independientes** aseguran la autonomía en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes, como una mejora en la producción, una mejora de los sistemas o la propia percepción de que el entorno de trabajo se está modificando. Las pequeñas unidades también facilitan la democracia directa.

El principio de **subsidiariedad** supone la toma de decisiones al nivel más bajo posible dentro de la organización. Si las unidades básicas tienen los medios y la capacidad para actuar por sí mismas, no es necesario involucrar al siguiente nivel. Los niveles siguientes dentro de la organización prestan servicios complementarios a las unidades básicas, en lugar de sustituirlas en sus decisiones y responsabilidades.

Los **múltiples centros de control (policentrismo)** en las cooperativas deben proteger los bienes de propiedad conjunta, asegurar la expresión democrática de las opiniones y promover el servicio/humanismo en todas las dimensiones de la organización. Estos centros/consejos cuentan con mecanismos independientes de resolución de conflictos, reuniones generales de sus integrantes, representación en los sistemas organizacionales anidados, sistemas de retroalimentación a través del doble vínculo (ver sociocracia / gobernanza dinámica en el Recuadro 1.3) y acceso a diversos tipos de experticia²⁴ (técnica, en gestión y estrategia cooperativa, en las operaciones de la empresa, en manejo del riesgo, etc.).

Las **múltiples partes interesadas** constituyen una valiosa fuente de información que permite acceder a muchas de las áreas de experiencia requeridas para la eficacia en la toma de decisiones en una cooperativa. Los valores, el propósito y la naturaleza de las cooperativas propician la participación de sus diversos componentes, ya que todos ellos participan del esfuerzo para beneficiar a los asociados y a la comunidad.

Aunque la participación y el compromiso de algunas de las partes interesadas pueden estar presentes sin necesidad de otorgarles la condición de asociados de la cooperativa, en una red basada en el servicio y en la solidaridad, las consultas con los asociados deben ser permanentes. La aplicación del modelo de las cooperativas de múltiples partes interesadas facilitaría el compromiso sustancial de un amplio grupo de actores con la gobernanza cooperativa, ya que en dicho modelo todas las partes interesadas importantes (consumidores, trabajadores, proveedores)²⁵ son asociados potenciales. En lo que refiere al diseño de los sistemas de gobernanza cooperativa en red, esto constituye una ventaja respecto a las cooperativas con un solo tipo de asociado²⁶.

Algunas cooperativas, especialmente aquellas que cuentan con un solo tipo de asociados, probablemente consideren a estos elementos de la gobernanza en red como

²⁴ P. Couchman 2015 - comunicación personal.

²⁵ En algunos casos, solo dos grupos de partes interesadas principales son asociados (por ejemplo, EROSKI con asociados consumidores y trabajadores), mientras que otros casos puede incluir más de dos tipos diferentes de asociados (por ejemplo, las cooperativas de múltiples partes interesadas de Quebec con asociados consumidores, trabajadores y de apoyo). Los inversores externos, cuando existen, tienen un interés en la cooperativa de duración limitada. Por lo tanto, no deberían ser tratados como las demás partes interesadas (usuarios). Este punto de vista es respaldado por el principio cooperativo de autonomía e independencia y por el papel secundario del capital en las empresas cooperativas de propiedad de sus usuarios. Esto no significa que los inversores no puedan intervenir en la toma de decisiones, aunque este involucramiento es generalmente limitado y controlado.

²⁶ El modelo de las cooperativas de múltiples partes interesadas también puede presentar problemas si el diseño de su estructura desata una competencia por recursos limitados, en lugar de una colaboración que construya sinergias y crecimiento, basándose en la complementación de fortalezas.

algo antinatural. En las pequeñas cooperativas, en las que los niveles de confianza son muy elevados y los asociados están estrechamente vinculados entre sí y con los demás componentes de la organización, es probable que estos elementos no sean necesarios. Sin embargo, aún en las pequeñas cooperativas de consumidores, los empleados deben contar con poder de decisión en los asuntos que inciden sobre su crecimiento personal y en el entorno de trabajo. Ellos constituyen la primera línea en el trato con las demás partes interesadas y los heraldos de la “salud” de la cooperativa.

¿Puede la gobernanza en red elevar la participación a un nuevo nivel?

Resumiendo, el diseño de gobernanza cooperativa aquí propuesto se basa en tres propiedades intrínsecas (humanismo, democracia, y propiedad y control conjuntos) y en la puesta en práctica de algunos, o todos, los elementos de gobernanza en red sugeridos. Afirmamos que los siguientes elementos se aplican a cualquier cooperativa (no sólo a las pequeñas, las de trabajadores o las de múltiples partes interesadas): pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, múltiples centros de control (policentrismo) y compromiso de las múltiples partes interesadas/componentes.

Cuando son combinados, estas propiedades y elementos se convierten en fuerzas poderosas que pueden elevar la participación a un nuevo nivel y ofrecer una “poderosa combinación de empoderamiento, autonomía y eficiencia”²⁷. En palabras del Plan para una Década Cooperativa, “[l]os asociados individuales tienen una función a desempeñar que va más allá del papel básico de cliente, trabajador o productor. En conjunto, los asociados son propietarios de su cooperativa y participan en su gobernanza a través de procedimientos democráticos. En términos individuales, tienen derecho a la información, la expresión de sus opiniones y la representación”. Para alcanzar una gobernanza excelente el cooperativismo debe evolucionar. Este capítulo introductorio y las contribuciones de los capítulos siguientes, proporcionan insumos para un debate necesario y permanente en cada una de las cooperativas individuales, sus redes y la alianza a nivel mundial, para lograr un diseño de gobernanza que estimule el espíritu de servicio y custodia, mediante la protección del control democrático de los bienes comunes.

2

El diseño de estructuras eficaces de gobernanza democrática para las grandes cooperativas

JOHNSTON BIRCHALL

 RINCÓN DEL EDITOR

Vínculos entre este capítulo y las propiedades intrínsecas de la gobernanza cooperativa: humanismo, propiedad y control conjunto y democracia.

La introducción a este capítulo presenta argumentos basados en los supuestos de la teoría de la agencia. Birchall se apoya en su trabajo previo para desarrollar aún más los elementos de la “gobernanza de los asociados¹”, un concepto más estrechamente alineado con nuestra visión de las propiedades fundamentales de la gobernanza cooperativa.

El autor vincula a la gobernanza cooperativa con tres elementos (pedazos de un pastel): participación, representación y experticia; un enfoque convincente y complementario del nuestro. Los primeros dos “pedazos del pastel” constituyen elementos de la **toma de decisiones democrática**. El tercero se corresponde con nuestra sección referida al diseño, en la que nos apoyamos en la gobernanza en red para mejorar el acceso a la información, mediante la inclusión de diversos componentes entre los que desagregar la complejidad.

Birchall analiza las distintas vías por las que los directivos electos de las grandes cooperativas pueden acceder a la experticia. La preocupación central de su análisis es la toma de decisiones democrática. Entre los enfoques abordados está el de los consejos de administración en dos niveles, integrados por dirigentes electos y con potestades suficientes.

Conexión de este capítulo con los conceptos del diseño de la gobernanza en red: pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, policentrismo y múltiples partes interesadas.

Para asegurar la representación, las cooperativas recurren a la gobernanza en red con **múltiples centros de toma de decisiones** y de expresión de opiniones relacionados con el nivel de patrocinio. Birchall destaca algunos ejemplos de esta estructura de gobernanza en los casos de membrecías heterogéneas y contextos complejos.

Subsidiariedad: Reconociendo la diversidad de enfoques, el autor indica que la mayoría de las grandes cooperativas con un fuerte enfoque centrado en los asociados, desarrollan estructuras complejas en red con una distribución apropiada de la autoridad entre los diferentes niveles de la organización.

Múltiples partes interesadas: Birchall menciona cuatro complicaciones de la gobernanza, dos de las cuales se relacionan con la existencia de diversos tipos de asociados. El autor advierte que, en los casos de membrecía heterogénea (múltiples partes interesadas), la cooperativa debe crear foros que permitan la expresión de los puntos de vista de los diferentes tipos de interés existentes o, en otras palabras, que permitan la participación de los diferentes componentes de la organización en su gobernanza.

Birchall cierra su contribución con la siguiente observación: “[l]as cooperativas que aplican un enfoque fuertemente centrado en los asociados también cuentan con estructuras más complejas que permiten que los asociados puedan expresar sus puntos de vista”, lo que indica que, en la práctica, el diseño de la gobernanza cooperativa incorpora, con frecuencia, las propiedades de la gobernanza en red.

1 Birchall 2014a The Governance of Large Co-operative Businesses Manchester: Co-operatives UK (reeditado por New Zealand Co-operatives Association): 17.

2. El diseño de estructuras eficaces de gobernanza democrática para las grandes cooperativas

JOHNSTON BIRCHALL

Introducción: por qué el tamaño es un problema para la gobernanza democrática

En general, se supone que, cuánto más grande es una cooperativa, más difícil será su gobernanza. ¿Qué ocurre con el tamaño que nos lleva a hacer esa suposición? Existen, al menos, cinco problemas que se incrementan junto con el tamaño. El primer problema es que *cuanto más grande es la cooperativa, más limitados son los derechos de propiedad de los asociados*. Existen muchos asociados, cada uno de los cuales posee sólo una parte social del capital de la cooperativa, cuyo valor es normalmente fijo y muy bajo. No pueden participar del crecimiento en el valor de la empresa a través de la revaluación de sus partes sociales, dado que estas no son negociables. En algunos casos, los excedentes pueden retornar en la forma de dividendos, pero éstos son calculados en base al uso que los asociados hacen de la empresa y no en función de la inversión realizada. Otras veces no existe ningún tipo de retorno y los excedentes se destinan a constituir reservas. Cuanto menos sientan los asociados que son propietarios de la cooperativa, menos probable será que la apoyen y que intervengan en su gobernanza. En la práctica, la cooperativa se transforma en una especie de organización sin fines de lucro, con un consejo de administración integrado por directivos que actúan más como fideicomisarios que como representantes electos.

El segundo problema es que *cuanto más grande es la cooperativa mayor será la complejidad de la empresa*. Los sistemas de gobernanza originalmente diseñados para las pequeñas empresas comunitarias hoy están siendo aplicados a los grandes conglomerados nacionales e incluso internacionales. La complejidad deriva, parcialmente, del hecho de contar con filiales y empresas en participación que solo pueden ser gobernadas indirectamente por los asociados. Esto se agrava por la tendencia hacia la internacionalización, lo que lleva a que los asociados que siguen viviendo en el país de origen de la cooperativa no puedan supervisar a la empresa en su totalidad. Los fracasos tanto del UK Co-operative Group como de OVAG son, en realidad, un fracaso de la eficacia en el gobierno de sus filiales, lo que, en el último caso, se agravó por el hecho de que las filiales operaran en otros países¹.

En tercer lugar, existe un problema de acción colectiva. *Cuanto más grande es la cooperativa, más probable es que los asociados se descansen en la participación de los demás*. Cuando existen muchos asociados y la contribución de cada uno de ellos tiene un impacto mínimo sobre el conjunto, la reacción lógica es dejar que los demás hagan el trabajo. Esto también ocurre en las empresas capitalistas tradicionales cuando cuentan con una gran cantidad de pequeños accionistas, aunque cuando están integradas por grandes accionistas, como en el caso de los fondos de pensión o los fondos de inversión mutual, estos encuentran más racional participar y asumir parte de los costos de la gobernanza.

“Cuanto menos sientan los asociados que son propietarios de la cooperativa, menos probable será que la apoyen y que intervengan en su gobernanza.”

¹ Ver Birchall J (2013a) Finance in an Age of Austerity: the power of customer-owned banks Cheltenham: Edward Elgar (in paperback 2014)

En cuarto lugar, existe un problema de apropiación gerencial. *Cuanto más grande es la cooperativa, más difícil es que los dirigentes puedan controlar a los gerentes.* Si aplicamos la teoría de la agencia, el consejo de administración sería el principal y los gerentes serían los agentes. De acuerdo a esta teoría, si no se los detiene, los gerentes promoverán sus propios intereses y no los del consejo o los de los asociados. Buscarán obtener una retribución mayor a la que el consejo debería pagar para asegurar una gestión eficaz. Tenderán a crear sus propios imperios y a evitar los riesgos mediante la constitución de grandes reservas. Lo que puede detenerlos no es únicamente una gobernanza adecuada sino la existencia de normas de gobierno combinadas con la ética profesional. Por su naturaleza, las cooperativas no pueden ofrecer opciones de participación en el capital a los gerentes, por lo que es probable que sus intereses estén escasamente alineados con los de los propietarios-asociados.

Finalmente, existe un problema de falta de enfoque. *Cuanto más grande es la cooperativa, más difícil es mantenerla enfocada en las necesidades de los asociados.* Mientras que las compañías capitalistas tradicionales tienen un objetivo primordial claro -maximizar su valor para los accionistas-, las grandes cooperativas se debaten por encontrar su propia razón de ser. Su dirección pierde el enfoque en los asociados y comienza a sentir que la cooperativa tiene un propósito más amplio. Por ejemplo, las cooperativas de consumidores empiezan a percibir que su objetivo es entregar valor a los clientes en general o a una variedad de "partes interesadas", más allá de los asociados. Tienen un doble e incluso un triple propósito, por lo que será más difícil gobernarlas que a las empresas capitalistas que compiten con ellas.

Estos problemas pueden afectar a todas las grandes cooperativas, pero son más graves en las cooperativas de consumidores que en las de productores. Al analizar el tema de la gobernanza, es útil realizar una simple distinción entre estos dos tipos de cooperativas. Una cooperativa de productores es propiedad de personas que la necesitan para ser productivas, ya sea como individuos que integran una cooperativa de trabajadores o como empresarios cuyos negocios propios dependen de los servicios que la cooperativa presta. Esta categoría incluye a las cooperativas agrícolas, las cooperativas de propiedad de sus empleados, las cooperativas mayoristas propiedad de minoristas, las asociaciones profesionales constituidas como cooperativas, las cooperativas de servicios compartidos (creadas para apoyar a las pequeñas empresas) y los bancos cooperativos de propiedad de agricultores, entre otras. Una cooperativa de consumidores es propiedad de personas que la necesitan para satisfacer sus necesidades de consumo. Esta categoría incluye a las cooperativas de consumidores minoristas, las compañías mutuales de seguros, los bancos cooperativos y cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas de salud, las cooperativas de servicios públicos y las cooperativas que atienden cualquier otro tipo de consumo de bienes².

La gobernanza centrada en los asociados es más sencilla en las cooperativas de productores. Sus asociados las necesitan para ganarse la vida, por lo que normalmente pueden mantenerlas enfocadas en sus necesidades y se dan por satisfechos si se asegura una gobernanza representativa. Una cooperativa de consumidores de gran tamaño puede tener dificultades para darle sentido a la membresía. A menudo tienen millones de asociados cuyo vínculo con la cooperativa puede llegar a ser muy débil, por lo que es frecuente que cambien de proveedor³. La cooperativa puede tener

2 Un análisis más minucioso de este tema puede encontrarse en el capítulo 1 de Birchall, J (2011) *People-centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership* London: Palgrave Macmillan

3 No obstante, en ciertas ocasiones, los "costos de salida" pueden ser muy altos, por ejemplo cuando se contrata una pensión con una mutual o la provisión de un servicio a través de una cooperativa de servicios públicos que actúa como proveedor monopólico.

dificultades para convencer a sus asociados de que participen en ella y, por lo tanto, puede perder su enfoque. En un estudio de las 60 mayores cooperativas, un análisis de sus sitios web demostró que las tres más grandes indicaban “propietarios” diferentes. Al describirlos, Co-op Swiss se enfocaba principalmente en los consumidores, Migros en la comunidad y SOK en los asociados⁴. Sin embargo, los problemas de gobierno de las grandes cooperativas, tarde o temprano, se hacen sentir en todas las cooperativas, con independencia de su tipo, por lo que la gobernanza eficaz debe ser siempre una prioridad.

Cortando el pastel: los tres elementos de la buena gobernanza

Existen tres elementos que siempre deben estar presentes, en alguna medida, para que exista una gobernanza eficaz. En mi informe sobre la gobernanza en las 60 mayores cooperativas utilicé una simple metáfora: la de un pastel que es cortado en tres pedazos. Estos pedazos son la participación de los asociados, la representación y la experticia. Cada cooperativa corta el pastel de manera diferente. Algunas suponen que los representantes cuentan con la experticia necesaria por lo que cortan una rebanada muy grande para la representatividad. Otras hacen lo contrario: utilizan el proceso de nominación para asegurar que sólo las personas con experticia suficiente puedan ser electas para integrar el consejo de administración, por lo que cortan una rebanada muy grande para la experticia, descuidando la función representativa. Algunas de ellas incluso dividen el pastel de manera que la rebanada de la participación de los asociados es verdaderamente muy pequeña. La conclusión obvia es que en el diseño de la gobernanza cooperativa debemos hacer un intento deliberado para equilibrar estos tres elementos.

Existe otra metáfora tentadora que podemos emplear: la de la mezcla para preparar un pastel. En este caso, los tres elementos son vistos como ingredientes que son incorporados en las cantidades justas, batidos conjuntamente y luego horneados para crear el pastel de la gobernanza perfecta. Sin embargo, esta metáfora es engañosa. Sugiere que la participación de los asociados, la representación y la experticia pueden ser mezcladas conjuntamente, lo que no es correcto. Estos elementos deben permanecer separados, otorgándoles la importancia debida en el diseño de la estructura de gobernanza cooperativa. Naturalmente, los integrantes del consejo de administración son, en sí mismos, asociados que participan, representativos y (esperamos) suficientemente expertos. En la práctica, los tres elementos están presentes, en cierta medida, cada vez que el consejo se reúne. Entonces, debemos ceñirnos a la metáfora más simple de los tres pedazos de pastel, porque nos ayuda a pensar más claramente, especialmente a la hora de diseñar o rediseñar una estructura de gobernanza. Ahora podemos analizar cada uno de estos tres elementos y extraer algunos aprendizajes del estudio realizado en las 60 mayores cooperativas.

1. PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS

En las cooperativas (de consumidores) muy grandes, el aporte más importante de los asociados a la gobernanza es votar a un órgano representativo que gobierne la organización en su nombre. Esto puede ser hecho, al menos, de tres maneras diferentes. En algunas cooperativas, cada asociado tiene un voto que es emitido a favor de alguno de los candidatos que ellos mismos nominan para integrar el consejo. Este puede ser el método más democrático, aunque no lo sería si el consejo se propone que sus propios candidatos

“Sin embargo, los problemas de gobierno de las grandes cooperativas, tarde o temprano, se hacen sentir en todas las cooperativas, con independencia de su tipo, por lo que la gobernanza eficaz debe ser siempre una prioridad.”

4 Birchall (2014a)

sean elegidos, sin dar la posibilidad de escoger entre otros postulantes. También existe el problema práctico de que haya una gran cantidad de asociados decidiendo quien merece su voto. Una segunda alternativa es, entonces, contar con grandes asambleas de delegados (entre 100 y 400 asociados). En este caso, los asociados eligen delegados que actúen como electores del consejo. Esto puede estimular una mayor competencia por los cargos y una mayor responsabilidad. Sin embargo, en ocasiones este método puede conducir al sectarismo, producto de la conformación de facciones entre los delegados, quienes podrían dejar de ser representativos si se registrara una baja participación de los asociados en el momento de elegirlos. Es importante que las asambleas de delegados tengan un proceder ético porque constituyen una forma de asamblea general anual en la que los asociados ordinarios, generalmente, no pueden participar. Una tercera opción es contar con una pequeña junta de delegados (entre 40 y 100 asociados). En este caso, los asociados eligen a un pequeño órgano representativo que actúa más bien como un comité de nominaciones para un consejo directivo más pequeño. Pueden estar conformados por los presidentes regionales o por representantes electos por región. Pueden ser los electores directos del consejo o asesorar a los asociados acerca de a quién votar.

“Existe una necesidad subyacente de miembros del consejo que puedan desafiar el consenso, especialmente cuando se está siguiendo una estrategia de negocios riesgosa.”

Existe una necesidad urgente de reunir ejemplos de buenas prácticas en la “instrumentación” de la participación de los asociados. Cuando una cooperativa alcanza un determinado tamaño (no demasiado grande) los asociados necesitan del compromiso del consejo de administración y de los gerentes para mantenerlos involucrados. De lo contrario, se les priva de sus derechos y pierden interés. Si el interés de los asociados es un factor verdaderamente importante para el modelo de negocios -por ejemplo, por la dependencia del grado de lealtad de los agricultores asociados a la hora de escoger a la cooperativa para comercializar sus cultivos-, esto puede impactar en el desempeño de la empresa. Sin embargo, cuando el modelo de negocios no necesita realmente de su aporte (por ejemplo, en las grandes mutuales de seguros y en las cooperativas de consumidores que operan más bien como una organización sin fines de lucro con un comité de gestión), el consejo directivo y los gerentes de mayor rango deben comprometerse con la promoción de la participación de los asociados. Esto puede producirse porque sientan la obligación moral de hacerlo, porque realmente crean en la ventaja empresarial de las cooperativas o por ambos motivos.

La participación de los asociados es más fácil de conseguir en las cooperativas de productores que en las cooperativas de consumidores⁵. Es más probable que las personas cuyas propias empresas o sus medios de subsistencia dependen de la cooperativa se sientan más incentivadas a participar. Pero, ¿por qué deben participar los asociados de las grandes cooperativas de consumo, los bancos cooperativos y las mutuales de seguros? El problema de la actitud de dejar que los que hagan el trabajo sean los demás y la falta de incentivos personales para participar son graves.

Afortunadamente, las personas son más complejas y más interesantes de lo que nos quieren hacer creer los economistas convencionales, por lo que es posible instrumentar la participación de los asociados, al menos entre una minoría interesada.

2. REPRESENTACIÓN

Todas las cooperativas tienen que encontrar formas de que los asociados estén representados en su gobernanza porque, de lo contrario, el propósito de la empresa se

5 Este punto es analizado con mayor profundidad en el capítulo 10 de Birchall, J (2013a)

desalineará respecto a lo que los asociados necesitan y esperan de ella. Si no intervienen otros factores, cuanto más grande es la cooperativa, más probable es que se “deforme”, ya sea convirtiéndose en una empresa destinada a producir beneficios para los gerentes o en una organización sin fines de lucro cuyo consejo de administración actúa más como el gestor de un fideicomiso. Si los intereses de los asociados son similares, será más sencillo gobernar en su nombre. Sin embargo, cuanto más grande es la cooperativa, más probable es que los intereses de los asociados sean divergentes. Esto no siempre es así. Por ejemplo, las cooperativas agrícolas de cometido único, por ejemplo en el área de los granos o la lechería, pueden transformarse en empresas muy grandes, pero sus varios miles de productores-asociados seguirán necesitando más o menos los mismos servicios. CHS, la gigantesca cooperativa de granos estadounidense, es un buen ejemplo de esto. Cuenta con 77.000 productores en su membresía, pero todos ellos se dedican prácticamente a las mismas actividades agrícolas. Lo mismo ocurre en las grandes cooperativas lecheras. Sin embargo, si la cooperativa sirve tanto a pequeños como a grandes productores o a regiones que enfrentan diferentes desafíos productivos, su estructura de gobernanza deberá ser capaz de manejar la presión ocasionada por las diferencias en las necesidades y las expectativas. Las cooperativas de consumidores que han mantenido la estructura tradicional de dos niveles, con varias sociedades primarias y una de segundo grado, disponen de un conjunto de opciones en materia de gobernanza. Un buen ejemplo es la cooperativa de segundo grado finlandesa SOK, que reproduce el mismo tipo de estructura de gobernanza a nivel nacional y en sus cooperativas miembros regionales.

Una manera de asegurar que no surjan intereses divergentes en las cooperativas de productores es ligar estrechamente a los asociados con la empresa a través de obligaciones contractuales. Las condiciones de estos contratos pueden ser exigentes. Rewe (de Alemania) se vincula con sus asociados a través de acuerdos de compra de bienes y de un contrato de nivel de servicio. Leclerc (de Francia) tiene un plazo de contrato mínimo y sanciones por retiros prematuros. Estas cooperativas pueden plantear estas exigencias porque la relación es muy importante para los asociados. En las cooperativas de consumidores en las que el negocio no es fundamental para la vida de sus asociados, es más difícil conseguir esta alineación de intereses. Las mutuales de seguros pueden hacerlo para las coberturas de seguro de vida y de pensiones, porque se trata de contratos a largo plazo, pero para los seguros de contratación anual todo lo que pueden hacer es ofrecer beneficios por fidelidad.

Las cooperativas tienen que encontrar el modo de que los diferentes intereses estén representados, ya sea a través de agrupamientos regionales o del establecimiento de colegios electorales para los diferentes tipos de asociados. Dado que los intereses de los asociados cambian con el tiempo, es importante que las estructuras de gobernanza sean periódicamente revisadas. Por ejemplo, Land o' Lakes, la gigantesca cooperativa lechera estadounidense, revisa quinquenalmente la delimitación de sus regiones y la cantidad de dirigentes electos por cada región, por lo que la cantidad de directores es un reflejo de la proporción de los ingresos aportados por cada región.

Existen al menos cuatro elementos que hacen que la tarea de la representación sea aún más complicada.

Complicación 1 – cuando la cooperativa tiene diferentes tipos de asociados

Si las cooperativas comienzan a servir a dos o más tipos diferentes de asociados, como consecuencia de fusiones o adquisiciones, tendrán que tener sumo cuidado al diseñar sus estructuras de gobernanza. También tendrán que implementar sistemas de incentivos

para que los asociados sientan que están siendo justamente recompensados. Danish Crown, por ejemplo, tiene distritos electorales separados para los productores de cerdos y los productores de ganado bovino. Land o' Lakes hace lo mismo para los productores lecheros y para un grupo más amplio de productores que se benefician de su negocio de suministros agrícolas.

La mayoría de las cooperativas reducen sus **costos de gobernanza** potenciales al tener un único tipo de asociados, pero algunas están deliberadamente diseñadas para tener más de un tipo. Eroski, la cooperativa minorista originada en España y que también opera en Francia, fue diseñada para tener asociados empleados y consumidores. Su estructura de gobernanza ha sido cuidadosamente diseñada para tener la misma cantidad de representantes por cada grupo, pero con un consumidor-presidente que cuenta con voto calificado. La cooperativa coreana iCoop cuenta con una membresía integrada tanto por consumidores como por productores agrícolas, pero aún es relativamente pequeña por lo que será interesante ver cómo se desarrolla su estructura de gobernanza a medida que vaya creciendo.

Complicación 2 – cuando la membresía de la cooperativa está compuesta tanto por personas como por otras cooperativas

“Si la estructura de propiedad no puede ser simplificada, debe hacerse aún más compleja, a través de foros creados por la cooperativa para darle voz a los diferentes intereses.”

En algunos casos, el proceso de crecimiento ha llevado a la constitución de una organización híbrida compleja, propiedad tanto de cooperativas de primer grado como de asociados individuales. Tres cooperativas de este tipo están entre las diez mayores cooperativas agrícolas a nivel mundial: CHS, Land o' Lakes y Dairy Farmers of America, todas ellas de los Estados Unidos. El UK Co-operative Group tiene el problema de contar con dos tipos de asociados muy diferentes: personas que se unen a través de sus tiendas y sociedades cooperativas regionales que utilizan sus servicios mayoristas y de distribución. Crédit Agricole (de Francia) tiene la complejidad adicional de contar con una minoría de propietarios-inversores⁶. Si la estructura de propiedad no puede ser simplificada, debe hacerse aún más compleja, a través de foros creados por la cooperativa para darle voz a los diferentes intereses, que luego se reunirán en un nivel más alto de toma de decisiones una vez que (esperamos) hayan conciliado sus diferencias. Si el conflicto se mantiene, es probable que la gobernanza sea costosa y la única forma de prevenir esto es encontrando la forma de aislar al consejo de administración del conflicto.

Complicación 3 – cuando las relaciones comerciales y de representación entran en conflicto

Con frecuencia, las cooperativas de primer grado compran servicios a una cooperativa de segundo grado de la que también son miembros. Esto crea dos tipos de relaciones, una basada en las transacciones comerciales y otra en la propiedad. Durante las décadas de 1980 y 1990 en el Reino Unido, CWS (la predecesora del Co-operative Group) era propiedad de cooperativas regionales, pero su relación con ellas era, a menudo, antagónica, dado que las cooperativas sentían que no se les estaba ayudando a competir eficazmente al existir muchas ataduras en materia de precios. En Canadá, la desmutualización de los grandes pools trigueros se debe en parte a que las cooperativas de primer grado se dieron cuenta de que podían obtener un precio mejor al aliarse con compañías alimentarias privadas (aun cuando eran miembros de una cooperativa de segundo grado, las cooperativas de primer grado tenían permitido comercializar su producción con otros). Por el contrario, los bancos cooperativos europeos y los sistemas de cooperativas de ahorro y crédito norteamericanos actúan solidariamente,

⁶ Ver Birchall, J (2013b) Good governance in minority investor-owned co-operatives: a review of international practice Manchester: Co-operatives UK

con una estructura de grupo que enfatiza su carácter mutual⁷. Es importante advertir que las relaciones de intercambio entre cooperativas son esencialmente diferentes a las transacciones de mercado tradicionales.

Complicación 4 – cuando la cooperativa se convierte en transnacional

Las cooperativas de gran tamaño basadas en un país muchas veces no pueden resistir la tentación de expandirse a los países vecinos. Esto puede ayudar a distribuir los costos y a generar grandes excedentes para la empresa. No obstante, también puede ser riesgoso. El grupo bancario cooperativo austriaco OVAG perdió tanto dinero durante la crisis bancaria que tuvo que ser rescatado y parcialmente nacionalizado por el gobierno. Pero no fue su mercado interno el que provocó su caída, sino las pérdidas que se produjeron en sus filiales en Europa Central y Oriental. En retrospectiva, se puede ver como un fallo en la gobernanza y, al mismo tiempo, como un fallo en la estrategia de negocios. Si su consejo de administración le hubiera preguntado a sus asociados si querían expandirse a otros países, probablemente le hubieran respondido que ¡no!

Sin embargo, en ocasiones hay buenas razones para convertirse en una transnacional. Las cooperativas agrícolas europeas han tenido que hacerlo para seguir siendo competitivas en una industria alimentaria muy consolidada. Arla Foods hoy opera en Suecia, Dinamarca, Alemania, Luxemburgo, Bélgica y el Reino Unido y ha desarrollado una estructura escalonada de consejos de administración a nivel regional, nacional y de grupo, que ha permitido que su gobernanza haya avanzado al mismo ritmo que su expansión⁸. Para esto ha sido fundamental su política de insistir en que los agricultores que remiten su producción en cada país se conviertan en propietarios-asociados.

EXPERTICIA

A menudo, los consejos de administración de las cooperativas piensan que tienen la experticia necesaria para manejar la empresa sin incorporar directores independientes. En algunos casos tienen razón. Lamentablemente, cuando están equivocados, solo se dan cuenta cuando ya ha quedado expuesta la debilidad en las competencias y los conocimientos del consejo, y ya es muy tarde para reparar el daño. Esto es lo que ocurrió en el Co-operative Group. En el estudio de las 60 mayores cooperativas, alrededor de la mitad ya habían designado directores independientes o estaban considerando hacerlo, pero los consejos de algunas de las empresas más grandes no veían la necesidad de hacerlo. En su antigua estructura de gobernanza (modificada en noviembre de 2014), el Co-operative Group tenía la facultad de designarlos pero sólo lo hizo en sus consejos auxiliares⁹. El Co-operative Bank tenía dos directores independientes pero esto no lo salvó de una falla generalizada en su gobernanza, que quedó expuesta cuando finalmente se conocieron las pérdidas del banco.

Al considerar este tercer pedazo del “pastel” de la gobernanza, nuevamente encontramos diferencias entre las cooperativas de productores y las de consumidores. Las cooperativas agrícolas tienen directores que están inmersos en el negocio (algunos de ellos manejan más de un establecimiento y tienen importantes habilidades empresariales). Las empresas de propiedad de sus empleados tienen directores que también saben mucho sobre el producto y el mercado en el que actúan. Las cooperativas de profesionales y las de servicios compartidos de propiedad de pequeñas empresas tienen un amplio abanico de competencias empresariales al que recurrir. La mayoría de ellas no ven la necesidad de contar con directores independientes no-socios.

⁷ Ver Birchall, J (2013c) Resilience in a Downturn: the power of financial co-operatives Geneva: International Labour Office

⁸ See Birchall, J (2014a) for details

⁹ Birchall, J (2014b) 'Innovation in the governance of large co-operative businesses: the alarming case of UK Co-operative group' in International Journal of Co-operative Management 7.1, August, 22-28

Las cooperativas de consumidores de primer grado, que solo tienen en sus consejos de administración a representantes de sus asociados individuales, se esfuerzan por satisfacer las demandas de un mercado sofisticado y en constante cambio. Pueden contratar directores independientes para cubrir sus déficits de competencias o contar con comités de nominación poderosos que aseguren que sean electas las “personas adecuadas”. El problema con la primera alternativa es que los directores independientes, generalmente, aspiran a una remuneración mucho más alta que la de los asociados-directivos, lo que puede generar situaciones de envidia y de falta de motivación. La solución podría ser el intento de cerrar la brecha de remuneraciones, retribuyendo más generosamente el tiempo aportado por todos los miembros del consejo. Esto podría tener la ventaja adicional de estimular a las personas que no se postulan en las elecciones por no contar con la posibilidad de dedicar el tiempo necesario para ser directivos. La segunda alternativa de usar procesos de nominación poderosos está siendo claramente utilizada por algunas cooperativas de consumidores de gran tamaño (como Co-op Swiss) para asegurar la elección de un consejo con experticia. Las cooperativas de consumidores de segundo grado no se ven afectadas por este gran problema, dado que los miembros de sus consejos son generalmente los presidentes o los directores ejecutivos de sus cooperativas miembros, por lo que ya son expertos. Sin embargo, en el caso del Co-operative Group, que cuenta con una membresía mixta, los miembros de los consejos que representan a las sociedades regionales no tuvieron un desempeño mejor que aquellos que representaban a los propios clientes del grupo. Faltaba un ingrediente esencial: el pensamiento independiente y crítico. Existe una necesidad subyacente de miembros del consejo que puedan desafiar el consenso, especialmente cuando se está siguiendo una estrategia de negocios riesgosa. Los directores independientes pueden desempeñar mejor el papel de cuestionadores, pero pedir cuentas a los gerentes es también parte del trabajo de los asociados-directivos. Lo que importa aquí es si los miembros del consejo tienen acceso a información y asesoramiento independiente que les permita cuestionar las hipótesis de directores ejecutivos carismáticos y poderosos. También necesitan de una formación eficaz (y obligatoria) que les permita darse cuenta de cuándo es necesario solicitar este tipo de asesoramiento.

Otra forma de asegurar un control y un cuestionamiento eficaces es diseñar estructuras de dos niveles, en las que grupos más grandes, integrados por representantes de los asociados, supervisen el trabajo de un consejo de administración más pequeño. En las 60 mayores cooperativas hay una variedad de agrupamientos que cumplen esta función. El grado de diversidad es un poco desconcertante porque se utilizan diferentes denominaciones para los mismos tipos de grupos, que pueden variar en su tamaño entre 30 y 400 personas y que pueden ser votados directamente por los asociados o por órganos representativos aún mayores que, a su vez, representan a regiones o a diferentes tipos de asociados. Lo que tienen en común es que tienen potestades suficientes para influir en la elección de los miembros del consejo de administración y para pedirles que les rindan cuentas. Tienen miembros en el comité de nominaciones o pueden designar directamente a un cierto número de cargos en el consejo de administración, designan a los auditores y aceptan (o rechazan) los informes anuales, entre otras funciones. Sin embargo, aún es objeto de debate si la nueva estructura del Co-operative Group le otorgará las potestades suficientes a su consejo representativo de 100 miembros para desempeñar eficazmente estas funciones de vigilancia y cuestionamiento¹⁰.

10 Ver Barber, H, Mayo, E and Birchall, J (2014) Myners Plus: How to make a success of governance proposals developed by the Myners Review for The Co-operative Group, Manchester: Co-operatives UK

Algunas lecciones extraídas del estudio de las cooperativas de gran tamaño

El estudio de las 60 mayores cooperativas muestra una variedad sorprendente de estructuras de gobernanza, la mayoría de las cuales parece funcionar bien. Una primera lección es que no existe un plan de acción simple para la buena gobernanza. Al rediseñar sus estructuras, las cooperativas deben mirar lo que otros están haciendo, pero deben tener el cuidado de no copiar en su totalidad alguna otra estructura. Las estructuras tienen un diseño inicial, pero luego evolucionan en todo tipo de formas interesantes a medida que la organización crece y se vuelve más compleja. Gran parte de esa evolución se origina -como la evolución natural- en las adaptaciones que demuestran ser funcionales, por lo que la búsqueda de la buena gobernanza requiere de un compromiso a largo plazo. También requiere de flexibilidad para la construcción de aquello que verdaderamente funciona y de coraje para deshacerse de lo que no funciona.

Otra lección que podemos extraer es que *no debemos temerle a las complicaciones*. Las estructuras de gobernanza pueden ser bastante simples. Observemos la estructura de los grandes grupos cooperativos como la Corporación Mondragón o el Grupo Desjardins. Presentan múltiples niveles y una distribución de la autoridad entre ellos cuidadosamente pensada. Pero algunas cooperativas muy grandes cuentan con estructuras simples y más convencionales. En el estudio sobre “la gobernanza en las grandes cooperativas”, varias fueron descritas como empresas que operan a través de un holding o empresa controladora, de la que los asociados también son accionistas. Son gobernadas de manera convencional, a través de un pequeño consejo de administración electo. Es mucho más probable que aquellas cooperativas dentro del grupo de las 60 mayores que se encuentran más cerca del modelo de las empresas capitalistas tradicionales (operación a través de una empresa controladora y tratamiento de los asociados como accionistas) tengan estructuras de gobernanza simples, con un consejo de administración único y poderoso, y escasas oportunidades de participación para los asociados. Las cooperativas que aplican un enfoque fuertemente centrado en los asociados también cuentan con estructuras más complejas que permiten que los asociados puedan expresar sus puntos de vista. La gobernanza es demasiado importante como para dejarla librada al azar.

“No existe un plan de acción simple para la buena gobernanza.”



3

Gobernando cooperativas resilientes: las cooperativas agrícolas en Escocia

RICHARD SIMMONS, BOB YUILL, JIM BOOTH

Vínculos entre este capítulo y las propiedades intrínsecas de la gobernanza cooperativa: humanismo, propiedad y control conjunto, y democracia.

Este artículo comienza analizando cómo deben responder las cooperativas a la complejidad, a través de la construcción de sistemas resilientes que garanticen la sostenibilidad. Para las cooperativas, esto requiere de enfoques que se apoyan en el conservadurismo, la adaptación y la exploración.

Humanismo y democracia: El capítulo se alinea con el enfoque humanista de la gobernanza y la gestión. Los autores creen que una concentración de poder en los órganos superiores o una percepción de la gobernanza como un asunto relacionado con el control y las certezas es “totalmente inadecuado para la gobernanza sostenible de una cooperativa”. Por el contrario, los autores sostienen que el papel del Consejo es desarrollar estrategias y proporcionar apoyo a la gerencia, pero que la gobernanza es una “alianza amplia y profunda” de todas las partes interesadas vinculadas a la cooperativa. Los gerentes y los directivos son especialmente formados para comprender la empresa cooperativa, seguir una estrategia cooperativa e involucrar a la membresía en este proceso. El involucramiento consiste en establecer “relaciones profundas con los asociados” en lugar de “transacciones superficiales”.

Los autores adoptan una posición firme respecto a la importancia de la participación de los asociados en la toma de decisiones, en función del tipo de decisión a tomar. En particular, los “problemas maliciosos”, debido a su complejidad, requieren de un involucramiento a tres niveles: participación (toda la membresía); estructuras de gobernanza (consejos y otros órganos formales); y gestión. Al mismo tiempo, algunos problemas operativos no requieren de una participación tan extensiva y deben ser abordados ya sea por las gerencias o por el consejo. El análisis anterior es concordante con nuestra propuesta de un enfoque humanista (centrado en las personas) y democrático (participativo) de la gobernanza.

Este capítulo resalta la dependencia de los asociados a la hora de elaborar la estrategia cooperativa. Para contar con una gobernanza cooperativa eficaz, es necesario un sistema que recoja información de los asociados (y otras partes interesadas importantes) de manera permanente. Otorgarles voz a los asociados “puede aportar inteligencia vital a la cooperativa y actuar como un contrapeso de la predominancia de los limitados enfoques del comando y control y el gerencialismo”.

Propiedad y control compartidos: Un supuesto presente a lo largo de todo este capítulo es que las cooperativas son empresas que pertenecen a una comunidad. Se presenta a SAOS, una cooperativa agrícola de segundo grado, cuyo papel es asegurar que su red de cooperativas sigue siendo viable para brindar beneficios de largo plazo a varias generaciones de asociados y sus familias.

Conexión de este capítulo con los conceptos del diseño de la gobernanza en red: pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, policentrismo y múltiples partes interesadas.

Múltiples partes interesadas: Los autores comparten nuestro punto de vista respecto a que la gobernanza en las cooperativas consiste en un involucramiento profundo de los asociados y de otras partes interesadas relevantes: “la gobernanza eficaz implica reconocer y gestionar la multiplicidad de interacciones que se producen en la totalidad de una cooperativa, y entre la cooperativa y su entorno de negocios”.

Consejos (complejos) policéntricos y subsidiariedad: El capítulo analiza el papel del consejo en la cooperativa de segundo grado de proporcionar dirección estratégica a la cooperativa, sus asociados y la comunidad en general. Cada cooperativa miembro involucra a sus agricultores asociados en la gobernanza.

Una cooperativa de segundo grado es una red anidada por la propia naturaleza de su diseño. Este rasgo añade fortaleza a la gobernanza cooperativa y expande el acceso a la experticia necesaria, dentro del marco de la identidad cooperativa. El acceso a la información y la creación de experticia mediante la formación y el trabajo en red, se consigue a través de una polinización cruzada de conocimientos entre los líderes de las distintas cooperativas que conforman la red: sus directivos, gerentes y asociados. La formación en materia de gobernanza es explicada en detalle por los autores ya que se argumenta que la calidad del consejo, junto con su capacidad estratégica, son los factores más importantes para el éxito de una cooperativa.

3. Gobernando cooperativas resilientes: las cooperativas agrícolas en Escocia

RICHARD SIMMONS, BOB YUILL, JIM BOOTH

Introducción

Este capítulo se basa en la experiencia, actualmente en marcha, de trabajo conjunto entre la Scottish Agricultural Organisation Society Ltd (SAOS)¹ y sus cooperativas agrícolas miembros, en torno a la gobernanza, la planificación estratégica, la membrecía y la gestión. Aborda la naturaleza dinámica y permanente de la gobernanza, los factores que constituyen amenazas y oportunidades para la resiliencia, y las fortalezas y debilidades de las cooperativas a la hora de considerar estos temas. El análisis se refiere a la gobernanza como una alianza, amplia y profunda, entre todas las personas que deben tomar decisiones y dar forma a los resultados de su(s) cooperativa(s), quienes, al mismo tiempo, están trabajando para lidiar con sistemas complejos que incluyen cambios, cada vez más acelerados, que afectan la producción, el procesamiento y la distribución de alimentos. Esta alianza busca desarrollar estructuras y prácticas de gobernanza que presten atención a todos los que tienen un papel para (y un interés de) darle forma a su cooperativa, sus funciones y su desempeño, y no solo a aquellas personas que actúan como directivos o integran los niveles superiores de la gerencia. En este capítulo se exponen algunas de las cuestiones clave para la gobernanza cooperativa, para presentar luego un esbozo de cómo ha evolucionado el aprendizaje sobre estos temas en SAOS y cómo se ha desarrollado un conjunto de herramientas y recursos para apoyar a las cooperativas agrícolas en Escocia.

Respondiendo al cambio: la construcción de resiliencia y sostenibilidad

Se ha alegado que, **recientemente, la sociedad se ha sumido en un estado de crisis permanente en el que una “mezcla de urgencias, apuestas arriesgadas e incertidumbre” se ha convertido en la norma².**

Para enfrentar este nuevo entorno operativo, es necesario que las cooperativas sean suficientemente resilientes. El nuevo objetivo que SAOS y sus cooperativas miembros se han fijado es construir la resiliencia suficiente para lidiar con un futuro incierto. Esto es, resiliencia que esté presente en las personas, sus familias, sus comunidades y sus empresas. Se trata de determinar cómo pueden trabajar juntos todos esos componentes en el apoyo y en la planificación, para que sus cooperativas sean capaces de manejar adecuadamente los shocks inevitables originados en un futuro incierto.

En todas las dimensiones de la agricultura, y de la industria alimentaria asociada a ella, se observa un cambio inexorable que está siendo forzado por importantes “factores impulsores”:

- La volatilidad en los precios de los productos básicos (debido, en gran parte, a la especulación y la globalización del comercio de alimentos)

1 Para obtener más detalles, visitar: www.saos.coop

2 Heifetz, R., A. Grashow & M. Linsky (2009) Leadership in a (Permanent) Crisis, Harvard Business Review, July/August: 3.

- La creciente demanda de alimentos (por el aumento de la población y el crecimiento de la riqueza, sobre todo en India y en China)
- El cambio climático y la escasez de recursos (los científicos expertos en clima de la Universidad de Stanford advierten que la tasa probable de cambio durante el próximo siglo será, al menos, 10 veces superior que la del cambio climático que se acumuló en los últimos 65 millones de años ³⁾)
- Las tecnologías sorprendentes (modificación genética, drones, big data, robotización)
- La competencia a nivel minorista (grandes descuentos en los alimentos básicos para incrementar la afluencia de clientes)
- La corporativización (disminución de las explotaciones familiares, aumento de la integración vertical)

Estos seis factores de cambio han creado un nuevo paradigma en la agricultura. No obstante, la naturaleza de esos cambios también produce un cierto grado de incertidumbre sobre el tipo particular de resiliencia requerida. La resiliencia de las organizaciones puede ser definida de dos maneras:

- la capacidad para tolerar perturbaciones y absorber impactos, de modo que ningún cambio es considerado como necesario
- la capacidad de adaptarse a las perturbaciones a través de cambios en la estructura, los procesos y las funciones

Por lo tanto, la resiliencia parece basarse, en algunas circunstancias, en la capacidad de resistir exitosamente y, en otras, en la capacidad de adaptarse exitosamente. Estas definiciones pueden parecer contradictorias, pero cada una de ellas se corresponde con un enfoque diferente en la resolución de problemas.

LA NATURALEZA DE LA RESILIENCIA COOPERATIVA: CONSERVADURISMO, ADAPTACIÓN Y EXPLORACIÓN

“La capacidad de las cooperativas para tolerar perturbaciones y absorber impactos puede ser celebrada como una fortaleza.”

La capacidad de las cooperativas para tolerar perturbaciones y absorber impactos puede ser celebrada como una fortaleza. Por ejemplo, para cooperativas de sectores como el de los servicios financieros, se ha alegado que su enfoque empresarial conservador y dirigido por sus asociados, las ha expuesto a menos riesgos y les ha permitido sobrevivir en las crisis recientes.⁴(Birchall, 2013).

El conservadurismo puede ser entendido como una disposición a preservar o restaurar lo que está establecido o lo tradicional, y a limitar los cambios. De hecho, la experiencia de SAOS demuestra que, cuando se produce un cambio en el entorno de las cooperativas, ellas suelen tratar de reconstruir algunos aspectos de su pasado, como el camino más sencillo para lidiar con un futuro impredecible.

El conservadurismo implica cerrar las fronteras organizacionales al entorno en un intento por “capear la tormenta” del cambio externo. Esto puede resultar apropiado para un corto periodo de tiempo o en relación a ciertos cambios particulares (por ejemplo, innovaciones no probadas en técnicas de cultivo o crianza de animales). Pero, ¿y si este enfoque también inhibe el cambio necesario? En otras palabras, ¿qué ocurre si es utilizado para oponerse a las fuerzas que deberían producir cambios y no ser resistidas? Por ejemplo, la investigación ha demostrado que las grandes organizaciones que refuerzan positivamente esta manera de pensar son, no obstante, capaces de mantenerse activas durante periodos prolongados, aunque en un estado de “bajo rendimiento”⁵. Mamouni-

3 Diffenbaugh, N. & Field, C. (2013) Changes in Ecologically Critical Terrestrial Climate Conditions, Science 341: 486-492

4 Birchall, J. (2013) Finance in an Age of Austerity, Cheltenham: Edward Elgar

5 Derissen, S., M. Quass, & S. Baumgartner (2011) The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. Ecological Economics. 70(6), 1121-1128

Limnios et al 2014⁶ sostienen que el conservadurismo no es suficiente para la *resiliencia sostenible*. La resiliencia sostenible requiere de la sabiduría organizacional suficiente para darse cuenta de cuándo este enfoque es apropiado y de cuándo es, en realidad, parte del problema y no de la solución⁷. La investigación en organizaciones sugiere que esta sabiduría se basa en lograr un equilibrio entre más de un enfoque sobre el cambio⁸.

El *conservadurismo* constituye una forma de “defensa estratégica”. Una segunda alternativa, en la que las organizaciones permanecen más abiertas a su entorno a la hora de definir su estrategia, ha sido denominada como “*conservadurismo dinámico*” (o “cambiar para que todo siga igual”⁹). Muchas cooperativas aplican estrategias de “*conservadurismo dinámico*”. Por ejemplo, la “retirada estratégica” implica un retorno a la misión original y a la actividad principal de la empresa. Esto puede ser importante, especialmente en aquellas cooperativas que, con el pasar de los años, han ido experimentando un cierto grado de “expansión” de su misión. Un ejemplo en Escocia es el de ANM Ltd que reenfocó su actividad empresarial en el remate y la venta de ganado. Otra forma de conservadurismo dinámico es la “auto-canibalización” o la decisión estratégica de introducir nuevos productos/servicios con pleno conocimiento de que esto reducirá la demanda de los actuales productos/servicios de la cooperativa. Esta puede ser una estrategia preventiva para evitar ser golpeado por los cambios externos. Un ejemplo en Escocia es el de Machinery/Business Rings¹⁰ que ha introducido nuevos servicios, por ejemplo la formación y los servicios laborales, que hoy están superando a su actividad tradicional de uso compartido de maquinarias.

Mientras que el conservadurismo y el conservadurismo dinámico son dos formas de “defensa estratégica”, existe una tercera alternativa de respuesta al cambio -la “exploración”- que consiste en una forma de “ofensiva estratégica”¹¹. La exploración consiste en un examen del ambiente externo para buscar nuevas oportunidades e involucrarse en estrategias de experimentación y reposicionamiento. Exhorta a que las cooperativas “adopten el desequilibrio que les brindará la presión justa para que los asociados acepten los cambios necesarios y maximicen sus oportunidades de participar en el cambio respaldando experimentos organizacionales”.¹² Aunque las cooperativas puedan estar justificadamente preocupadas por los efectos a largo plazo de ciertas innovaciones, fuertemente impulsadas por corporaciones que buscan ganar dinero produciendo “soluciones” para lo que antes eran problemas desconocidos (como la hormona bovina somatropina para aumentar la producción de leche, o cultivos genéticamente modificados para resistir al glifosato, o los antibióticos ruminales para mejorar la “eficiencia” del ganado vacuno para carne), esto no significa que deban adoptar un posición “ludista” ante las nuevas tecnologías. Las mejores cooperativas están adaptando y adoptando nuevas tecnologías y técnicas. Están encontrando nuevos mercados y nichos de mercado, a menudo con una dimensión ética que promueve sus productos dentro de un entorno sostenible. Las que lo hacen mejor están nutriéndose de

6 Mamouni-Limnios, E., T. Mazzarol, A. Ghadouani & S. Schilizzi (2014) The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*. 32: 104–116

7 Grint, K. (2009) Leadership and Resilience Research Report, ESRC, disponible en http://www.esrc.ac.uk/_images/Grint_Summary_30_Oct_09_tcm8-2436.pdf

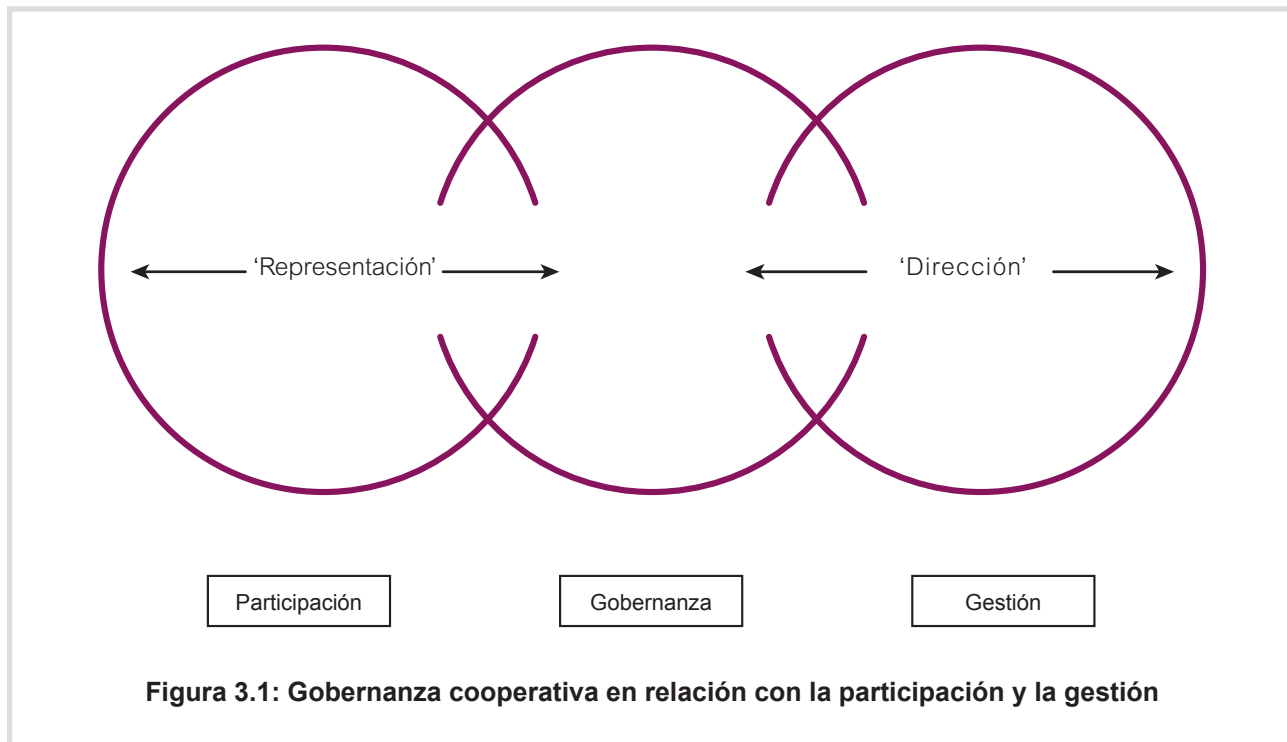
8 March, J. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 2(1): 71–87; March, J. & T. Weil (2005) *On Leadership*, Malden, MA: Blackwell Publishing

9 Ansell, C., A. Boin & M. Farjoun (2015) Dynamic Conservatism: How Institutions Change to Remain the Same. in M. Kraatz (ed.) *Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*, Research in the Sociology of Organizations. Vol. 44: 89 – 119. Emerald Group

10 Machinery/Business Rings compensa una escasez de maquinaria y mano de obra en un predio de producción con un superávit de estos elementos en otro predio y también genera economías de escala en la adquisición de insumos y servicios agrícolas. Todas las empresas agrícolas son elegibles para asociarse y cada una paga una suscripción anual para acceder a los servicios. El primer círculo de maquinaria (“machinery ring”) de Escocia se creó en 1987. Actualmente, los círculos sirven a más de 7.000 agricultores y otros tipos de empresas rurales en toda Escocia.

11 Mamouni-Limnios et al, 2014

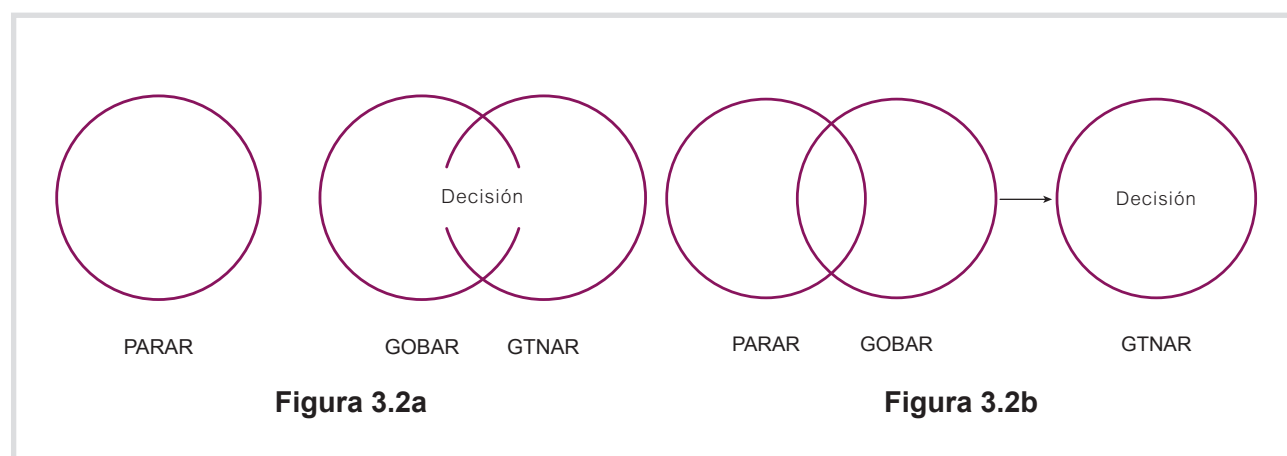
12 Grint, 2009



talento y formándose en nuevas capacidades y técnicas que ya son suficiente robustas como para sacar provecho de su incorporación.

En síntesis, mientras el conservadurismo implica cerrar las fronteras de la organización al entorno y reforzar positivamente las estrategias actuales, el conservadurismo dinámico implica apresurarse a reconfigurar los procesos internos (incluso cuando no es algo apreciable desde fuera de la cooperativa) y la exploración implica adoptar los cambios propuestos por el ambiente externo.

Para ser exitosas, las cooperativas agrícolas se dedican a reducir los riesgos y a construir resiliencia a largo plazo para sus asociados. Esto implica agilidad y contar con múltiples componentes móviles que pueden tomar el control si otros fallan, proporcionando de ese modo la confianza necesaria a los agricultores para mantener un equilibrio con el cambio que se está produciendo a su alrededor. Con el tiempo, la capacidad de mostrar resiliencia sostenible requiere de encontrar un equilibrio entre las estrategias antes mencionadas y, por lo tanto, entre los puntos de vista de las diferentes partes interesadas respecto a la mejor manera de seguir adelante. Esta es una tarea fundamental de la gobernanza



cooperativa y ayuda a explicar por qué la búsqueda de la “buena gobernanza” es una labor dinámica y de nunca acabar.

LA NATURALEZA DINÁMICA Y PERMANENTE DE LA “GOBERNANZA”

En términos generales, la gobernanza cooperativa constituye una esfera (el Consejo de Administración) en la que los representantes de la esfera de la participación de los asociados/ partes interesadas pueden vincularse con los representantes de la esfera de la gestión, para brindar una dirección y coordinación apropiada a la cooperativa¹³. Estas tres esferas y su interacción están representadas gráficamente en la Figura 3.1.

La relación entre estas esferas en los diferentes momentos requiere de un examen más profundo. Keith Grint (2009), un destacado teórico de la administración, describe varias posibilidades. En primer lugar, sugiere que, frente a un problema “crítico” o un peligro real-y-presente (para el que hay poco tiempo para la consulta y el debate), sería razonable esperar que el Consejo y los Gerentes de nivel superior adopten un enfoque de “mando y control”, actuando clara y decididamente en nombre de los asociados, sin consultarlos o incluirlos. Esto crea una relación como la mostrada en la Figura 3.2a. Alternativamente, sugiere que frente a un problema “dócil” (que puede ser complejo pero que, en última instancia, puede resolverse utilizando experticia técnica), podría esperarse que los asociados y sus representantes se hagan a un lado y permitan un enfoque “gerencial” del problema, simplemente informando de lo que han hecho a otras partes interesadas (creando la relación ilustrada en la Figura 3.2b).

Sin embargo, como hemos dicho, muchos problemas del entorno operativo de las cooperativas agrícolas no son críticos ni dóciles; son problemas “maliciosos”. Los problemas maliciosos son complejos, más que simplemente dificultosos, y a menudo insolubles (como el cambio climático). La incertidumbre reina y, normalmente, no hay situaciones futuras que puedan producirse con las que el problema se considere “resuelto”¹⁴. En estos casos, Grint (2009) sugiere que es más conveniente optar por una alternativa más inclusiva y conectada de resolver el problema (como se mostró en la Figura 3.1). Para que las cooperativas agrícolas sean más exitosas al abordar los diversos problemas que enfrentan, debe irse más allá del Consejo y la Gerencia, hacia el establecimiento de una alianza amplia y profunda entre todas las personas que deben tomar decisiones y dar forma a los resultados de la cooperativa.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS COOPERATIVAS PARA EL TRATAMIENTO DE LAS CUESTIONES ACTUALES

Grint (2009) lamenta que los requisitos de una gobernanza más inclusiva y colaborativa sean “extraordinariamente difíciles de cumplir para muchas organizaciones, debido a que requieren de un órgano igualitario para tomar decisiones colectivas”. Sin embargo, esto es algo que viene incorporado en las cooperativas a través de sus estructuras de participación de los asociados. En este sentido, SAOS cree que ignorar esta característica especial de la empresa cooperativa, visualizándola sólo como una forma más de empresa es un error. Las cooperativas tienen la oportunidad de utilizar las ventajas intrínsecas de su singular modelo empresarial para lidiar eficazmente con los cambios en su entorno operativo, de modo de dar impulso a sus ambiciones de desarrollo.

“SAOS cree que ignorar esta característica especial de la empresa cooperativa, visualizándola sólo como una forma más de empresa es un error.”

13 Simmons, R., M. Powell, J. Birchall & S. Doheny (2007) ‘Citizen Governance’: opportunities for inclusivity in policy and policy making? *Policy and Politics*, 35 (3), pp. 455-475

14 Rittel, H. & M. Webber (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4: 155-69

Las cooperativas fuertes, resilientes y exitosas se construyen sobre un objetivo claro y bien definido, con el apoyo de un modelo empresarial sólido que se sustenta en la construcción de lealtad, identidad y compromiso en los asociados, a través de la entrega de valor en formas que contribuyan a generar capital, tanto económico como social. De hecho, SAOS cree que, en el largo plazo, la única estructura empresarial con el alcance, la profundidad y los principios orientadores capaces de tratar adecuadamente con la incertidumbre que rodea a nuestros sistemas alimentarios, es la de las cooperativas. La oportunidad está en implantar una cultura de la resiliencia sostenible, no para competir con las empresas tradicionales sino simplemente para hacer lo correcto; lo correcto para las familias, la comunidad y el ambiente. Esto no significa simplemente retroceder en el tiempo para recrear algunos aspectos del pasado, sino utilizar una amplia gama de estrategias apropiadas para progresar. A la vez, esto significa decidir entre una actitud ofensiva y defensiva, y entre diferentes grados de apertura respecto a los aportes de otras partes interesadas.

Por lo tanto, las cooperativas tienen que adaptar y construir sistemas de gobernanza que sean adecuados para la tarea que tienen por delante. Lo que ha quedado claro para SAOS es que las cooperativas no pueden tener la garantía de ser exitosas solo por su estructura cooperativa. Ellas pueden desviarse y sentirse tentadas a imitar a las empresas capitalistas tradicionales. En particular, existen problemas bien conocidos que se producen cuando las cooperativas se vuelven dependientes de la aplicación exclusiva ya sea del enfoque de “mando y control” ilustrado en la Figura 3.2a, o del enfoque excesivamente “gerencialista” ilustrado en la Figura 3.2b. En cualquiera de estos casos, la democracia se desnaturaliza, la lealtad de los asociados se debilita y se pierde una ventaja cooperativa clave.

Encontrar formas de escuchar, comprometer y responder a los puntos de vista de los asociados dentro de la gobernanza cooperativa es un tema clave¹⁵. La “voz” de los asociados puede aportar inteligencia vital a la cooperativa y actuar como un contrapeso de la predominancia de los limitados enfoques del “comando y control” y del “gerencialismo”. Sin embargo, el grado de sintonía de las cooperativas con los asuntos que realmente le importan a la mayoría de los asociados es variable. A cierto nivel (el nivel técnico del servicio prestado por las cooperativas), esta sintonía es altamente relevante. Sin embargo, en SAOS ha estado ganando terreno la visión de que las cooperativas deberían priorizar una relación más “profunda” con los asociados, en lugar de sólo realizar “transacciones superficiales” con ellos. Esto significa desarrollar nuevas estrategias personalizadas y promover nuevos comportamientos que respondan adecuadamente a las preocupaciones de los asociados. Cuando los asociados se sienten incapaces de participar eficazmente, es probable que se sientan desconectados y se retiren.

Para evitar las trampas de gobernanza antes mencionadas y para maximizar sus ventajas intrínsecas, las cooperativas agrícolas suelen solicitar apoyo. Este apoyo debe ser brindado por expertos y destinado exclusivamente a esas necesidades y requerimientos de las cooperativas, además de estar basado en una comprensión profunda del poder de los valores y principios cooperativos. Como se presenta a continuación, este es exactamente el tipo de apoyo que SAOS, una cooperativa de segundo grado, busca ofrecer a sus cooperativas miembros.

15 Birchall J. & R. Simmons (2004) The Involvement of Members in the Governance of Large-Scale Co-operative and Mutual Businesses: a formative evaluation of the Co-operative Group. *Review of Social Economy*. 62(4), pp. 487-515

Gobernanza cooperativa y SAOS: apoyando a las cooperativas agrícolas de Escocia

LA EVOLUCIÓN DE LOS APRENDIZAJES DE SAOS

La decisión de SAOS de tomar medidas serias se produjo en 2002, cuando Escocia perdió a una de sus mayores cooperativas, la centenaria North Eastern Farmers Ltd (NEF), que contaba con una membresía de 7.300 personas y con activos netos que, en 1997, eran de casi £8 millones, todo lo que se perdió en un lapso de solo cinco años. Una NEF muy debilitada, terminó siendo comprada por una empresa privada competidora sin que los asociados supieran por qué las cosas habían salido tan mal y en tan poco tiempo. Para la comunidad cooperativa agrícola estaba muy claro que esto no podía volver a ocurrir pero, en aquel momento, no estaba claro qué se podía hacer o cómo podía prepararse una estrategia preventiva. SAOS emprendió la tarea de descifrar qué había ocurrido en realidad y el ejercicio de desarrollar soluciones que, de haberse aplicado, podrían haber evitado este fracaso.

Ciertamente, hubo situaciones excepcionales que se vieron agravadas por debilidades de gestión como la reducción de las ventas, las ineficiencias en los procesos de producción que desembocaban en productos con precios excesivos, lo que, a su vez, impactó seriamente sobre el grado de fidelidad de los asociados. Hubo problemas heredados de gestiones anteriores autoritarias que habían afectado los derechos de control de los asociados y habían desarrollado una cultura de respeto excesivo a las gerencias en toda la organización, lo que fue agravado por una falta general de comprensión por parte de los asociados sobre cómo funcionaba la empresa, sobre su propósito y su intención estratégica. Quizás lo más triste es que los asociados no tenían la confianza ni el conocimiento suficiente de sus potestades democráticas para (re)tomar el control.

El aprendizaje más interesante para SAOS y su comunidad cooperativa fue que la gobernanza eficaz requiere reconocer y gestionar la multiplicidad de interacciones que se producen en toda la cooperativa, y entre la cooperativa y su entorno de negocios. La gobernanza se debilita cuando existe una dependencia excesiva para encontrar soluciones de quienes se encuentran en la “cúspide” de la organización (el Consejo y/o la Gerencia). También se debilita cuando se impone la creencia de que la gobernanza consiste, primordialmente, en control y certezas. En medio de un escenario de incertidumbre y de cambio permanente, hay poco que pueda ser controlado y las certezas directamente no existen. En esencia, aunque aquellos que se encuentran en la cúspide de la organización tengan importantes conocimientos especializados y estratégicos, un estilo de gestión de “comando y control”, llevado adelante por una dirección aislada, es totalmente inadecuado para la gobernanza sostenible de una cooperativa.

SACANDO LAS COSAS ADELANTE

La reflexión sobre los aprendizajes extraídos del estrepitoso fracaso de NEF en reuniones posteriores con los asociados, ha dado lugar a un conjunto de nuevas iniciativas destinadas a apoyar una mejora en la gobernanza de las cooperativas agrícolas de Escocia. Corresponde mencionar que nada de esto hubiera sido posible sin el apoyo de las cooperativas agrícolas escocesas a su propia cooperativa de desarrollo federal: SAOS. Era improbable que alguna cooperativa escocesa (incluidas las más grandes que, en realidad, son pequeñas si se las compara a escala internacional), pudiera o quisiera dedicar, por

CUADRO 3.1.: MÓDULOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DEL DIRECTIVO

1) Gobernanza cooperativa eficaz

Antes de 1990, el concepto de “gobernanza corporativa” era prácticamente desconocido en el Reino Unido. Una serie de escándalos de gran resonancia pública, incluyendo el colapso de ‘Polly Peck International’ y el del Bank of Credit and Commerce International (BCCI) en medio de denuncias de mala gestión y fraude, condujeron a la conformación del Comité Cadbury sobre Gobernanza Corporativa en el Reino Unido, que actuó entre 1991 y 1992. Entre 1992 y 2009 se produjeron otros nueve informes independientes sobre gobernanza corporativa, incluida la revisión Walker de 2009 como respuesta a la crisis. No obstante, por más legislación, informes o códigos sobre gobernanza corporativa que se elaboren, estos no podrán evitar la torpeza brutal o la codicia desenfrenada existente en algunos directores corporativos. Por lo tanto, en lugar de dedicarse exclusivamente a enseñar procedimientos y procesos de gobernanza en general, el programa de formación se concentra en aquellos aspectos que son fundamentales para las cooperativas. El primero de ellos es la importancia de los derechos de control de los asociados sobre los informes de Fuentes de Ingresos, Contratos y Propiedad, que son esenciales para que los asociados puedan comprender la estrategia de la cooperativa. Esto podría definirse como transparencia, pero en realidad encierra un concepto más amplio. Se trata de comprensión y conocimiento, lo que produce cohesión entre los asociados y lealtad con su cooperativa, niveles suficientes de lealtad y conocimiento como para cuestionar al consejo de administración y a la gerencia cuando se propone un cambio. Si hay un par de puntos clave de aprendizaje que todos los directores se deberían llevar de su pasaje por el programa serían: en primer lugar, que no deben existir contemplaciones -el veneno que puede filtrarse en la gobernanza- de los asociados con su Consejo, del Consejo con su Presidente, y del Presidente con el Gerente. En segundo lugar, que la gobernanza cooperativa nunca debe ser “temerosa” de la membrecía. La portadora de las soluciones a los problemas difíciles y la que cuenta con la diversidad de pensamiento y la diversidad de experiencia requeridas es la membrecía: una cooperativa que no conoce realmente a sus asociados, quiénes son y qué quieren, está perdida.

2) Desarrollo de capacidades estratégicas

La responsabilidad principal del consejo es definir el propósito y la visión de la cooperativa, establecer objetivos empresariales claros y elaborar una estrategia para conseguirlos. Las cooperativas que no piensan estratégicamente y no elaboran planes estratégicos fracasarán inevitablemente. Los directivos deben comprender cuál es el negocio de la cooperativa, cómo agrega valor y cómo compite en el mercado. Esta planificación a largo plazo es fundamental para el éxito futuro. El pensamiento estratégico implica mirar hacia adelante y hacerle frente a la incertidumbre. El desarrollo de estrategias competitivas en las cooperativas es diferente al de otros tipos de empresas, porque el desarrollo de una estrategia cooperativa eficaz debe involucrar a los asociados. La participación de los asociados debe ser tangible, debe ser concreta. Es fundamental que las estrategias de la cooperativa estén alineadas con las estrategias de los propios asociados. Por lo tanto, el desarrollo de estrategias no puede ser llevado a cabo por un consejo que funcione a puertas cerradas.

3) Marketing, relación con los asociados y comunicación

Las cooperativas agrícolas suelen vender productos a sus compradores (por ejemplo, granos) y, al mismo tiempo, prestan servicios a sus asociados (por ejemplo, secado de granos, almacenamiento y logística). Dado que la imagen de una cooperativa se basa en el grado en que sus servicios cumplen (o exceden) las necesidades y las expectativas de sus asociados, es esencial que los directivos y gerentes tengan una comprensión significativa de las características de sus servicios y de cómo son éstos evaluados por los asociados, y que, por otro lado, la calidad de estos servicios pueda ser

gestionada y mejorada. Una buena experiencia en términos de calidad del servicio conduce a una imagen y una comunicación “boca a boca” positivas, además de a un incremento en la fidelidad de los asociados.

La combinación de una *mejora en la calidad del servicio* basada en la comprensión de los que los asociados necesitan, más el respaldo de una buena *planificación de la comunicación*, representa una base poderosa para mejorar la lealtad y la relación con los asociados. La comunicación juega un papel esencial sobre el modo en que las cooperativas educan a sus asociados e influyen sobre ellos. La multiplicidad de herramientas y medios disponibles lo convierte en una tarea difícil, por lo que es fundamental tener un conocimiento adecuado acerca de cómo pueden ser mejor empleados. También es importante tener la capacidad de anticipar los efectos de cualquier mensaje enviado y una idea de la cantidad de personas involucradas y alcanzadas. Estos indicadores pueden ser empleados para evaluar las herramientas de comunicación actualmente utilizadas por la cooperativa y para analizar cómo deben ser elaboradas y cómo pueden mejorarse.

4) Finanzas cooperativas

Las cooperativas agrícolas suelen ser empresas intensivas en capital. Con el desarrollo constante de nuevas tecnologías y el surgimiento de novedades permanentes en el procesamiento de alimentos y de bienes de consumo, la necesidad de capital adicional es también constante. Una dificultad específica de las cooperativas agrícolas es que sus agricultores asociados también requieren de capital adicional para el desarrollo de sus propios negocios, por lo que se genera una tensión entre las necesidades de capital de los emprendimientos individuales y de la cooperativa. En una tarea que combina el conocimiento de los marcos regulatorios de las cooperativas, la interpretación y la acción a partir de la información financiera disponible y la búsqueda de mecanismos innovadores para financiar las cooperativas y joint ventures, el reto para los directivos en esta materia es proporcionar una gobernanza financiera confiable e inteligente.

5) Gestión del personal

Las cooperativas y las redes de cooperativas dependen fuertemente de quienes tienen la tarea de facilitar las relaciones, quienes deben estar debidamente calificados para cumplirla. Dirigir y gestionar una cooperativa exitosa requiere de un tipo particular de inteligencia social: la capacidad para negociar eficazmente en contextos de relaciones y entornos complejos o, dicho de una manera más sencilla, la capacidad para llevarse bien con los demás y conseguir que la gente tenga una actitud de colaboración.

6) Colaboración y gestión de la cadena de suministros

Necesariamente, las cooperativas agrícolas trabajan dentro de sistemas de cadena de suministros complejos. Las cooperativas pueden incidir positivamente sobre estas cadenas de suministros, a través de una aplicación consistente de sus arraigados valores cooperativos. La colaboración dentro de una cadena de suministro de alimentos y bebidas genera valor agregado para todos los participantes de la cadena, al aportar transparencia y confianza y al reducir la incertidumbre y el riesgo. Los directivos tienen que ser conscientes de la ventaja comercial que representan, y del valor alcanzable a través de la aplicación, de la colaboración empresarial y la integración de la cadena de suministros. Sus cooperativas no pueden ser exitosas en un “mundo propio”.

CUADRO 3.2.: PROGRAMA DE GESTIÓN COOPERATIVA EN LA PRÁCTICA (CMiP)

Los temas del CMiP incluyen:

- Comprensión del papel de las cooperativas en un mundo turbulento
- Comprensión del modelo empresarial cooperativo, la “ventaja cooperativa” y los principios cooperativos
- Estrategia cooperativa y el papel de los grandes gerentes
- Cómo ayudan las cooperativas a que los asociados gestionen el riesgo y construyan resiliencia
- El modelo del ciclo de vida de la cooperativa: ¿cuáles son los desafíos habituales de las cooperativas?
 - Cómo medir el éxito en una cooperativa?
 - Reclutamiento de asociados
 - Distribución de excedentes
 - Por qué fracasan las cooperativa
- La gobernanza cooperativa eficaz: ¿qué son las buenas prácticas?
- Construcción de compromiso y lealtad en la membrecía: cómo hacerlo exitosamente
- Crecimiento cooperativo: ¿cuáles son sus barreras y sus problemas?

“SAOS ha sido capaz de desarrollar un programa de gobernanza “holístico” especialmente diseñado para alcanzar su objetivo: contar con cooperativas miembros resilientes, capaces de crecer y prosperar dentro de un entorno de futuro incierto.”

sí misma, todos los recursos necesarios para desarrollar un programa exhaustivo de gobernanza. Sin embargo, a partir de un financiamiento gubernamental modesto y del aporte de las cuotas de las cooperativas miembros, SAOS ha sido capaz de desarrollar un programa de gobernanza “holístico” especialmente diseñado para alcanzar su objetivo: contar con cooperativas miembros resilientes, capaces de crecer y prosperar dentro de un entorno de futuro incierto. Desde 2002, el Programa se siguió desarrollando hasta llegar a su formato actual que se comenzó a implementar en 2014.

A continuación, se presentan los componentes de este programa. Primero, se presenta el Código de Gobernanza Corporativa para Cooperativas Agrícolas. Luego, se describe el papel de SAOS en la formación de directivos y personal. Más adelante, se describen los Foros de Presidentes y Gerentes. Finalmente, se presentan dos iniciativas para acercar a los asociados a la gobernanza de su cooperativa: la medición de la “lealtad del asociado” y el examen de la “generación de valor para el asociado”.

El Código de Gobernanza para las Cooperativas Agrícolas¹⁶

SAOS desarrolló un “Código de Gobernanza Corporativa para las Cooperativas Agrícolas” en alianza con Co-ops UK. Este es el primer código exhaustivo (en el Reino Unido) que refleja los rasgos distintivos de las cooperativas agrícolas. El Código es una guía sobre los aspectos más relevantes de las prácticas a implementar por los consejos eficaces y fue diseñado para ayudar a los consejos a desempeñar su papel en la gobernanza de las cooperativas, proporcionando una medición de su responsabilidad y su garantía frente a los asociados. El código reconoce que los consejos deben actuar respetando lo establecido en la Declaración de Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional y que deben involucrar activamente a los asociados y mantener una relación cercana con ellos, además de estimular la participación activa de los asociados en las propias prácticas de gobernanza.

¹⁶ <http://www.saos.coop/wp-content/uploads/2014/02/Agricultural-Code-Feb14-Final.pdf>

El Código establece lo que identifica como los principios de alto nivel de la gobernanza, aplicables a todas las cooperativas¹⁷. Cada principio de alto nivel tiene uno o más principios de apoyo. Estos principios de apoyo dan ejemplos concretos de lo que podría considerarse como buena gobernanza en base a lo establecido en los principios de alto nivel. El Código requiere que las cooperativas elaboren declaraciones dentro de sus informes anuales, en las que revelen en qué medida han seguido lo establecido por el Código durante el periodo informado. En estas declaraciones pueden incluir cualquier afirmación que consideren pertinente respecto a su enfoque de la gobernanza y del Código.

Es sabido que diferentes cooperativas pueden elegir aplicar las disposiciones del Código de diferentes maneras y que “una misma talla no le queda bien a todos”. Sin embargo, todas las cooperativas deben informar si han cumplido con las disposiciones del Código y, cuando no lo han hecho, deben brindar un detalle de las acciones complementarias que han adoptado. En estas explicaciones se debe declarar qué medidas alternativas está tomando la cooperativa para cumplir con los principios establecidos en el Código y para mitigar cualquier riesgo adicional. SAOS está en condiciones de proporcionar evaluación externa a las cooperativas respecto a su nivel de cumplimiento con lo establecido en el Código.

La construcción del conocimiento y el aprendizaje a partir de la experiencia

El desarrollo del Código y el seguimiento de su cumplimiento representan un paso adelante. Sin embargo, esto no es suficiente. SAOS ha desarrollado un concepto de gobernanza cooperativa que incluye una base amplia de individuos, familias, comunidades, empresas y redes que se comprometen a construir juntos su futuro, con el objetivo general de convertirse en una organización creciente y sosteniblemente resiliente, para prosperar en tiempos en los que reina la incertidumbre. Es importante que todos los que tienen un papel y un interés en la cooperativa sean capaces, y tengan la voluntad, de actuar apropiadamente para el logro de ese objetivo. Por consiguiente, SAOS cuenta con un programa de actividades de apoyo: el Programa de Desarrollo del Directivo; oportunidades de formación para el personal con la finalidad de construir la “próxima generación de gerentes”; un Foro de Gerentes; un Foro de Presidentes; e iniciativas directamente enfocadas en los asociados como la preparación de informes sobre la “generación de valor para el asociado” y la construcción de lealtad.

A. PROGRAMA DE DESARROLLO DEL DIRECTIVO

Hay muchos factores que contribuyen al éxito de una cooperativa pero, probablemente, el más importante sea la calidad del consejo y su capacidad estratégica para gobernar eficazmente. Los directivos cargan con la responsabilidad de asegurar que sus cooperativas sean exitosas en un entorno de mercado que cambia rápidamente y en el que los riesgos comerciales son cada vez mayores. Para ser eficaces, deben tener una comprensión clara de su papel, tanto a nivel individual como colectivo, y un conocimiento de las buenas prácticas relacionadas con el funcionamiento de los consejos. Por lo tanto, es imperativo que los directores desarrollen habilidades y conocimientos para enfrentar los retos que plantea

“Hay muchos factores que contribuyen al éxito de una cooperativa pero, probablemente, el más importante sea la calidad del consejo y su capacidad estratégica para gobernar eficazmente.”

¹⁷ Estos principios se relacionan con: Asociados; Oportunidades de votación y la reunión general anual; Rol del Consejo; Rol de los directivos; Tamaño del Consejo; Equilibrio e independencia del Consejo; Co-optación de directivos (no-asociados) externos; el Presidente; el Director Ejecutivo; El Secretario; Elección, renovación del consejo y la planificación de la sucesión; Inducción, información y desarrollo profesional permanente; Asesoramiento profesional independiente; Evaluación de desempeño del Consejo; Comités del Consejo, Comité de nominaciones; Comité de remuneración; Comité de auditoría; el Informe del Auditor al Consejo; y el Informe Anual.

el cambio. Durante 12 años, SAOS ha trabajado para elaborar y presentar un programa de Desarrollo del Directivo, al que agregó recientemente un sexto módulo -“Colaboración y gestión de la cadena de suministros”- que se sumó a los cinco ya existentes:

- Gobernanza cooperativa eficaz
- Desarrollo de capacidades estratégicas
- Marketing, relaciones con los asociados y comunicación
- Finanzas cooperativas
- Gestión de personal

La lógica detrás de cada uno de estos módulos es ilustrada en el Cuadro 3.1. La expectativa es que cada nuevo directivo de una cooperativa (incluido el Director Ejecutivo y los gerentes de primer nivel) se comprometa a completar el programa de formación dentro de los dos primeros años de su mandato. Además, los directores y gerentes que permanecen mucho tiempo en sus cargos son estimulados para asistir a los módulos cada 3 o 4 años, como parte de un proceso de desarrollo profesional continuo.

B. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL RESTO DEL PERSONAL: EL PROGRAMA CMiP

Una revisión de los Programas de Formación de SAOS realizada en 2014 demostró que éstos estaban centrados mayoritariamente en los directivos y los gerentes de nivel superior. Como resultado, SAOS extendió sus servicios de formación de modo de incluir al personal de todos los niveles de la organización, para convertirlos en defensores de la cooperativa y expandir el equipo de promoción cooperativa. Los nuevos servicios incluyeron el programa de “Gestión Cooperativa en la Práctica” (CMiP, por su sigla en inglés), principalmente dirigido a los “Gerentes/Líderes de la Próxima Generación” y al personal que se encuentra realizando prácticas o pasantías en la cooperativa. El CMiP está especialmente pensado para aquellas personas ambiciosas que quieran desarrollar una carrera dentro de la cooperativa y que aspiren a convertirse en los gerentes de nivel superior del mañana. Además de contribuir a la comprensión de la naturaleza singular de las empresas cooperativas exitosas, el programa aborda el papel de los gerentes y las cualidades demostradas por los gerentes más eficaces, a través de un curso residencial, altamente interactivo, de dos días de duración. Además de aumentar sus habilidades, conocimientos y comprensión, los participantes comparten ideas y experiencias, como un medio para adquirir y desarrollar nuevos enfoques para la dirección y la gestión de las cooperativas del futuro. El Cuadro 3.2 muestra los temas incluidos en el programa.

Para profundizar su trabajo con la “próxima generación”, SAOS también promueve la conformación de grupos de jóvenes agricultores, que reciben conocimientos e información que les permita comprender mejor su cooperativa para que luego actúen como embajadores de la organización entre sus grupos de pares y, en el futuro, puedan presentarse como candidatos en las elecciones para integrar el consejo. En cada conferencia anual de SAOS se otorga un premio para reconocer al joven que haya hecho una contribución más notable, ya sea como empleado o como agricultor asociado a la cooperativa y que haya demostrado tanto su visión como su compromiso con el cooperativismo.

C. FOROS DE PRESIDENTES Y GERENTES

Durante los años de ejecución del Programa de Desarrollo del Directivo, SAOS ha aprendido la importancia del trabajo en red entre los directivos y gerentes de diferentes cooperativas agrícolas, como un medio para compartir conocimientos y experiencias e indagar sobre buenas prácticas. En consecuencia, SAOS ha contribuido a crear dos foros regulares, uno para Gerentes y otro para Presidentes.

Hace cuatro años se creó un foro de Gerentes Cooperativos dirigido a los Gerentes Generales y los Directores Ejecutivos. Un principio fundamental fue que los gerentes cooperativos se apropiaran de su foro y decidieran, entre otros asuntos, sobre los temas, la agenda, la duración y las sedes de sus reuniones. La confidencialidad y la confianza son aspectos sumamente importantes, de modo que las reuniones se desarrollan bajo lo establecido por la “Regla de Chatman House”. Al comienzo, los gerentes cooperativos no se conocían bien entre ellos ni intercambiaban información con los demás. Esto cambió rápidamente y resultó en el establecimiento de relaciones personales fuertes y basadas en la confianza. Hoy es frecuente que un gerente consulte a sus colegas y que, regularmente, se visiten unos a otros, por iniciativa propia. Indudablemente, estos Foros han tenido un impacto real sobre los gerentes. Algunos ejemplos de los temas tratados en estas reuniones son: la relación Gerente-Presidente; el seguro de crédito y la gestión inadecuada del endeudamiento; la legislación y los tribunales de empleo; los proyectos de captación del capital; la comunicación eficaz con los asociados; las tecnologías de información y comunicación; el incumplimiento de contratos; los términos y condiciones de los contratos bancarios; los secaderos de granos y la biomasa; las alianzas estratégicas; y las condiciones de los contratos de seguros. SAOS facilita las reuniones y produce un resumen de los aprendizajes extraídos en cada actividad de encuentro para asegurar que éstos se basen en resultados.

A partir del éxito del modelo de los Foros de Gerentes, en 2014 se creó un nuevo foro, exclusivo para los Presidentes de las 20 mayores cooperativas de SAOS que se reúne periódicamente (2 o 3 veces por año). El foro reconoce que el papel del Presidente es diferente al del resto de los directivos, con roles y responsabilidades adicionales que requieren de una mayor dedicación para comprender más en profundidad todas las dimensiones del “ambiente” de la cooperativa. Reconoce que el rol fundamental del presidente es asegurar la eficacia en el funcionamiento del Consejo, constituirse en el enlace principal con los gerentes de nivel superior y, de ese modo, asegurar que el Consejo de la cooperativa cumple con sus obligaciones con los asociados, el personal, los acreedores y la comunidad en general.

D. INICIATIVAS DE LOS ASOCIADOS

Naturalmente, cada cooperativa existe por sus asociados, que comparten tanto los beneficios como los riesgos de comercializar a través de su cooperativa. El mayor reto de desarrollo para SAOS y sus cooperativas miembros es el desarrollo de herramientas que empoderen a los asociados y que midan el grado de conexión con estos y el valor que los asociados obtienen de su cooperativa. Como parte de esto, SAOS puso en marcha dos nuevas líneas de trabajo que están probando ser exitosas en su implementación:

- **Medición de la generación de valor para el asociado**

SAOS está procurando desarrollar una metodología que permita que las cooperativas puedan medir los beneficios obtenidos por la membresía, de modo de poder informar anualmente sobre este valor a sus asociados. En este caso se ha seguido el ejemplo del CBH Group (www.cbh.com.au), una gran cooperativa de granos, que garantiza que cada uno de sus asociados reciba un estado (declaración) individual anual sobre el valor de su membresía. En solo una hoja, este estado demuestra cómo la cooperativa ha agregado valor al sector y a la zona geográfica en la que cada socio desarrolla su actividad productiva, así como el valor retornado directamente por la cooperativa a la empresa de cada agricultor asociado. La satisfacción con este estado ayuda a construir lealtad y a la retención de los asociados. La insatisfacción permite que los asociados le planteen a la cooperativa que les entregue valor de manera(s) que se ajusten mejor a sus necesidades reales. Sabiendo que el agricultor siempre cuenta con opciones alternativas para comercializar su producción, el objetivo de esta metodología es que

“Naturalmente, cada cooperativa existe por sus asociados, que comparten tanto los beneficios como los riesgos de comercializar a través de su cooperativa.”

las cooperativas puedan comprender mejor el modo en que la empresa está creando valor, como un medio para comprender las necesidades de sus asociados e identificar posibles deficiencias. SAOS cree que este trabajo tiene una importancia significativa ya que no sólo aporta evidencia objetiva sobre el valor del cooperativismo sino que, además, produce motivación en todos aquellos involucrados en la mejora del desempeño de la cooperativa.

- Medición de la lealtad del asociado

La lealtad del asociado es la “prueba de fuego” de la relevancia y la pertinencia de cualquier cooperativa. Una estrategia de lealtad es una iniciativa que debe implicar a todos quienes estén vinculados a la cooperativa; no puede ser desarrollada en forma aislada por un grupo dentro de la organización. SAOS ha condensado la medición de la lealtad en cuatro afirmaciones fundamentales que se presentan en una encuesta a la membresía, en la que los asociados pueden escoger entre las siguientes cinco opciones de respuesta: “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “medianamente de acuerdo”, “en desacuerdo”, o “totalmente en desacuerdo”:

- A. *“Puedo confiar en que (mi cooperativa) siempre brinda un servicio de calidad”.*
- B. *B“(Mi cooperativa) fija el estándar de excelencia en su campo”.*
- C. *“(Mi cooperativa) sabe escucharme y cómo satisfacer mis necesidades rápidamente”.*
- D. *“Estoy orgulloso de ser asociado/cliente de (mi cooperativa)”.*

La retroalimentación sobre estas cuatro simples afirmaciones permite que los consejos y la gerencia puedan interpretar rápidamente los resultados, considerándolas junta a las respuestas a encuestas anteriores, las otras formas de comunicación con los asociados (reuniones o grupos focales) y el benchmarking con otras cooperativas. Posteriormente, SAOS apoya a las cooperativas en la identificación precisa de las debilidades señaladas y en la emisión de recomendaciones claras para la acción¹⁸.

Conclusión

La filosofía de SAOS sobre la gobernanza cooperativa y sobre cómo promover su mejora, está en constante desarrollo. Se reconoce que, para enfrentar los grandes temas relacionados con las cooperativas agrícolas, se necesita elaborar estrategias de gobernanza eficaz. El conservadurismo tiene su lugar en el gobierno de cooperativas resilientes y, tradicionalmente, es quizás la respuesta predeterminada a los cambios en el sector. SAOS propone fortalecer la resiliencia a través de un enfoque que adopte las formas del conservadurismo dinámico y la exploración. Esto es especialmente importante ya que los problemas “maliciosos” que hoy impactan en los entornos operativos de las cooperativas agrícolas requieren de conjuntos diferentes de habilidades y de nuevas formas de participación. Estas estrategias de gobernanza evolutivas reducen la importancia del énfasis que se otorgaba anteriormente a los sistemas de toma de decisiones “gerencialista” y de “comando y control” y, en su lugar, destacan la importancia de los mecanismos conectados y más inclusivos de resolución de problemas.

Al apoyar a las cooperativas agrícolas para cumplir el objetivo de “construir la resiliencia suficiente para lidiar adecuadamente con un futuro incierto”, SAOS ha desarrollado una concepción de la gobernanza cooperativa que incluye una base amplia de personas,

¹⁸ Yuill, B. (2015) Developing and Measuring the Effectiveness of Strategy: Loyalty, the Essence of Successful Co-operatives in L. Brown, C. Carini, J. Gordon Nembhard, L. Hammond Ketilson, E. Hicks, J. McNamara, S. Novkovic, D. Rixon, and R. Simmons (eds.) Co-operatives for Sustainable Communities: Tools to Measure Co-operative Impact and Performance. University of Saskatchewan Press.

familias, comunidades, empresas y redes, involucradas en la construcción conjunta de su futuro. Esto significa que la gobernanza cooperativa permea toda la organización, facilitando el control por parte de los asociados (que son el centro de la cooperativa) y produciendo valor para ellos. El enfoque holístico de SAOS establece normas, construye habilidades y capacidades, abre espacios para compartir conocimientos y experiencias, y proporciona retroalimentación, tanto sobre los principios de la gobernanza de alto nivel como sobre los aspectos esenciales de la lealtad y la satisfacción de los asociados. El aprendizaje obtenido a partir de este enfoque nos sugiere que debemos recordar dos cosas importantes. En primer lugar, que los diferentes componentes no deben ser considerados de manera aislada, sino como una parte de una estructura de gobernanza que debe verse como un todo, dirigido a contribuir a la obtención del objetivo antes mencionado. En segundo lugar, que la necesidad de encontrar un equilibrio entre los diferentes enfoques y las diferentes partes interesadas determina que la búsqueda de la “buena gobernanza cooperativa” sea una tarea dinámica y permanente.



4

Generación de ventajas competitivas en las cooperativas agrícolas mediante la mejora de los sistemas de gobernanza y el aumento de la participación de los asociados y la comunidad

YOSHIAKI MASUDA, TETSUJI SENDA, KENGO NISHII

Vínculos entre este capítulo y las propiedades intrínsecas de la gobernanza cooperativa: humanismo, propiedad y control conjunto y democracia.

Humanismo: La aplicación de un enfoque de la gobernanza centrado en las personas es fundamental para las reformas en los sistemas de gobernanza analizados en este capítulo, dado que relaciona la participación de dos tipos de miembros, y de la comunidad en general, con un desempeño empresarial positivo.

Democracia: Los autores afirman que “la reforma de la gobernanza formal no puede, por sí misma, mejorar la relación con los miembros”. Esto es especialmente cierto en aquellas cooperativas en las que la flexibilidad para realizar cambios (por ejemplo, en las categorías de membresía) es limitada. Las cooperativas del JA Group se enfrentan a impedimentos institucionales para la participación efectiva de las múltiples partes interesadas. La legislación vigente limita la flexibilidad en torno a la categorización de la membresía, convirtiendo a los miembros agricultores en patronos con derecho a expresar sus opiniones, mientras que los consumidores son miembros asociados sin derechos de voto. Dado que la cantidad de miembros asociados excede largamente a la de miembros regulares, el mantenimiento de una estructura democrática que le otorgue “voz” a los miembros y que esté alineada con los valores y los principios cooperativos, se presenta como un asunto problemático. La participación de todos es incrementada a través de la extensión de las relaciones entre la cooperativa y sus partes interesadas estratégicas, mediante la construcción de espacios de involucramiento de la comunidad y un sistema de múltiples consejos. La expresión de las opiniones es habilitada a través de la toma de decisiones informal y la participación social a través de asociaciones estrechamente vinculadas con la cooperativa local.

Propiedad y control conjuntos: Además de lo antes mencionado, este documento llama la atención sobre los riesgos asociados a la utilización de una estructura de membresía que no sea compatible con la participación de los miembros (en este caso, especialmente con la participación económica). Considerando que la membresía ha evolucionado, pasando de los agricultores a tiempo completo a personas dedicadas sólo parcialmente a la agricultura, y el hecho de que la mayoría de la membresía esté compuesta por miembros asociados sin derecho a voto, la estructura de propiedad y control de la cooperativa no resulta proporcionalmente representativa para quienes más utilizan sus servicios. Los autores señalan que la reforma de la gobernanza (a nivel de las categorías de membresía y los derechos de los asociados) es deseable aunque improbable. Por tanto, ¿cómo puede una cooperativa diseñar una estructura de propiedad y control adecuada frente a estas circunstancias?

Conexión de este capítulo con los conceptos del diseño de la gobernanza en red: pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, policentrismo y múltiples partes interesadas.

Dado que se trata de un sistema complejo, que abarca lo rural y lo nacional, los autores analizan la participación en la gobernanza del JA Group, tanto desde una perspectiva formal como informal.

Múltiples partes interesadas: Las categorías de membresía actuales -miembros regulares (agricultores) y miembros asociados (consumidores)- comprende a múltiples componentes, pero no en un sentido equilibrado porque los derechos de los miembros no son los mismos (por ejemplo, en la posibilidad de expresar sus opiniones). Sin embargo, el Grupo JA ha construido una amplia red de “gobernanza”, valorando el papel de la participación de sus miembros y de otras partes interesadas, reconociendo así que el elenco de los actores estratégicos para muchas cooperativas se extiende más allá de las categorías formales de miembros.

Policentrismo: Las JAs cuentan con una estructura de gobernanza anidada y de múltiples niveles, en las dimensiones rural y nacional. Las estructuras formales (consejos) e informales (grupos sociales) estimulan la participación. Ambas fortalecen los vínculos con la cooperativa a través del involucramiento a nivel de base de múltiples partes interesadas (miembros y no-miembros), con grupos de actividad basados en la comunidad. Las actividades de estos grupos son un método fundamental para mantener la conexión con la comunidad, facilitando el flujo de información entre la cooperativa y sus partes interesadas, y construyendo lealtad que contribuye al crecimiento de la empresa.

Pequeñas unidades independientes y subsidiariedad: El JA Group es una cooperativa asimilable a una federación, que maneja una empresa compleja con múltiples niveles y áreas de negocio. Debido a su complejidad, las estructuras de gobernanza en red son más que evidentes. Este capítulo no describe la estructura del JA Group en detalle, pero muestra subsidiariedad a través de las actividades a nivel de las filiales, que abordan la participación y el involucramiento a nivel de base. Los comités de gestión integrados por representantes de las comunidades rurales vinculadas a las JA y las organizaciones comunitarias independientes constituidas en torno a la membresía de las JA, son un indicio de una estrategia cooperativa construida desde abajo hacia arriba.

4. Generación de ventajas competitivas en las cooperativas agrícolas mediante la mejora de los sistemas de gobernanza y el aumento de la participación de los asociados y la comunidad

YOSHIAKI MASUDA, TETSUJI SENDA, KENGO NISHII

RESUMEN

El sector de las cooperativas agrícolas está enfrentado al reto de reaccionar a los cambios estructurales, tanto en el sector agrícola como en el entorno general de los negocios en Japón. Como respuesta, ha desplegado una estrategia destinada a mejorar la participación de los asociados. Esta incluye mejoras en el sistema de gobernanza de las cooperativas, mejoras en el sistema electoral para promover la participación de las mujeres, el establecimiento de consejos directivos a nivel de las filiales y la revitalización de las organizaciones miembros y las comunidades rurales, a través de “actividades a nivel de las filiales”. Las conclusiones de este documento revelan que el desempeño empresarial y las actividades de involucramiento de los asociados en las filiales están estrechamente relacionados. Para mejorar sus ventajas competitivas, las cooperativas deben repensar las estructuras de participación de los miembros y la comunidad, y comunicar eficazmente su misión y sus ideas a los asociados, para ayudarles a convertirse en decididos impulsores del éxito cooperativo.

Introducción

El Grupo de Cooperativas Agrícolas de Japón (JA Group) es una compleja agrupación de cooperativas agrícolas japonesas¹. Reúne a unas 700 cooperativas de primer grado (JAs) que, en total, cuentan con unas 9.000 filiales incluyendo las oficinas centrales, cerca de 10 millones de cooperativistas individuales y más de 200.000 trabajadores. Las JAs son entidades multi-negocio que ofrecen depósitos, préstamos, seguros, comercialización, abastecimiento de insumos y servicios de orientación agrícola. Sus federaciones están estructuradas por tipo de negocio. El Norinchukin Bank, el banco central del JA Group y la institución financiera líder para los sectores pesquero y forestal, y Zenkyoren, la Federación Nacional de Mutuales de Seguros de las Cooperativas Agrícolas, están ubicadas entre las mayores empresas de Japón en sus respectivos sectores, en función del valor de sus activos.

JA se enfrenta a retos estructurales en la composición de su membresía debido a la declinación de la agricultura y al cambio generacional entre los productores. La Ley de Cooperativas Agrícolas divide a los cooperativistas en dos grupos: los “regulares”, que son agricultores, y los “asociados”, que no se dedican a la producción, otorgándole derechos de voto únicamente a los primeros aun cuando son minoritarios.

¹ El término JA ha estado siendo utilizado desde 1992 para designar a las cooperativas agrícolas multipropósito japonesas con servicios de crédito.

En los últimos diez años el JA Group ha estado promoviendo la transformación de las cooperativas “sólo para agricultores” en cooperativas de residentes rurales (manteniendo a los agricultores como la categoría principal de miembros), aferrándose a la idea de promover “cooperativas rurales basadas en la agricultura”. El JA Group sostiene que las JAs deben seguir siendo cooperativas rurales, es decir cooperativas con múltiples tipos de miembros y con múltiples propósitos, un modelo que ha contribuido al desarrollo de las comunidades locales, a través de su infraestructura y de su poderoso capital social basado en el relacionamiento entre diferentes actores.

Por el contrario, el gobierno (a través del Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca, MASP) prefiere impulsar cooperativas “agrícolas” que operen como herramientas de promoción de la agricultura en la economía nacional. En consecuencia, no le atribuye derechos de gobernanza a los miembros asociados e intenta imponer una reducción en la cantidad de integrantes de los consejos directivos que pasarían a ser miembros certificados de tiempo completo, así como una limitación del uso que los miembros asociados pueden hacer de la cooperativa, de acuerdo a una modificación introducida en la legislación en 2015².

Más allá de los temas antes mencionados, las JAs también se enfrentan a los problemas de gobernanza propios de las grandes cooperativas. Su tamaño promedio ha crecido de unos 3.000 miembros en 1992 a 13.800 en 2012 y su alcance territorial también se ha expandido, lo que ha resultado en la existencia de JAs con presencia en varias prefecturas (las divisiones administrativas del país).

Al margen de las dificultades planteadas por los requerimientos jurídicos, las JAs deben mejorar sus sistemas de gobernanza, pasando de un modelo que favorece a los agricultores (especialmente a los que pertenecen a la categoría de agricultores a tiempo parcial) a otro más ajustado a cooperativas diversificadas con múltiples tipos de miembros. En los últimos 20 años, JA Group ha introducido mejoras graduales en su sistema de gobernanza y ha revitalizado su relación con los miembros, fortaleciendo la participación de los miembros y sus comunidades.

Este capítulo presenta el nuevo enfoque adoptado por el JA Group para crear ventajas competitivas mediante la reestructuración del relacionamiento con sus miembros, la mejora de los sistemas de gobernanza y la de promoción de nuevas organizaciones integradas por sus miembros y de sus actividades. En primer lugar, explicamos la naturaleza organizacional de las JAs y los cambios que han experimentado en los últimos 20 años en relación con su membresía y sus negocios. En segundo lugar, analizamos las mejoras introducidas en el sistema de gobernanza formal en este mismo periodo. En tercer lugar, describimos algunas actividades de las JAs a nivel de las filiales, incluidas las mejoras en la gobernanza y en la participación de los miembros. Finalmente, presentamos nuestra conclusión respecto a que el desempeño empresarial a nivel de las filiales está directamente relacionado con las actividades cooperativas enfocadas en la participación de los miembros y la comunidad. Los problemas que enfrenta JA Group y los resultados de este trabajo, presentan sugerencias a las cooperativas de otros países que quieran revitalizar su identidad cooperativa como un camino para mejorar su competitividad.

² En mayo de 2014, el Grupo de Trabajo sobre Agricultura del Consejo para la Reforma Regulatoria del gobierno japonés emitió una serie de recomendaciones que incluyeron: la eliminación de ZENCHU (la Unión Central de las Cooperativas Agrícolas), la conversión de ZEN NOH (la Federación Nacional de Asociaciones Cooperativas Agrícolas) en una sociedad anónima y la limitación del uso de los miembros asociados a menos de la mitad del uso de los miembros regulares. Aunque el JA Group denunció este ataque, terminó aceptando algunos cambios como el reposicionamiento jurídico de ZENCHU y su autoridad de supervisión, en febrero de 2015. El gobierno japonés insiste en que las JA deben ser exclusivamente cooperativas de agricultores que actúen como un instrumento de las políticas agrícolas, mientras que JA quiere incluir en la membresía a los residentes locales no-agricultores y preservar la autonomía. En consecuencia, debe tenerse en cuenta que estos acontecimientos no están vinculados con el impulso de una nueva gobernanza cooperativa sino, fundamentalmente, con cambios en las políticas estatales.

Entorno institucional de las cooperativas agrícolas de Japón

Las cooperativas agrícolas surgieron en el año 1900 cuando el gobierno japonés promulgó la Ley Cooperativa Industrial. Esta ley permitió que las cooperativas ofrecieran crédito y servicios de comercialización y de provisión de insumos a todo tipo de miembros, sin restricciones relacionadas con su actividad profesional (Kurimoto 2004³). Cuando se promulgó la Ley de Organizaciones Agrícolas en 1943, en tiempos de guerra, las cooperativas de las zonas rurales fueron fusionadas con las Nokai, otro tipo de uniones agrícolas, para convertirse en Nogyo Kai, cuyo propósito era apoyar las actividades agrícolas, en medio de una economía de guerra. Por primera vez en la historia de las cooperativas japonesas, las Nogyo Kai diferenciaron a los miembros según su profesión, dado que la norma consideró que la membresía de los agricultores era obligatoria, mientras que la de los que no se dedicaban a la producción agrícola era opcional.

La Ley de Cooperativas Agrícolas fue promulgada por la Comandancia General del Ejército de Ocupación, con el propósito de contribuir a que los propietarios-productores implementaran una reforma de la propiedad de la tierra después de la II Guerra Mundial. En aquel momento, la Ley limitó la membresía exclusivamente a los agricultores, ubicando a los no agricultores como miembros asociados (ver Tabla 4.1). Esta limitación de unirse a las cooperativas en función de la actividad profesional también se implementó en las cooperativas pesqueras y forestales bajo el control del MASP. Sin embargo, esta limitación no existía en las cooperativas de consumidores y en las pequeñas cooperativas reguladas por la Ley de Cooperativas Pequeñas y Medianas Empresas. Adicionalmente, el uso de los servicios de las cooperativas agrícolas por parte de los no-miembros fue limitado a un cuarto del uso por parte de los miembros en las cooperativas dedicadas al ahorro y a un quinto en las dedicadas a otro tipo de actividad.

TABLA 4.1: MEMBRECÍA DE LAS JA

Membrecía	Condición	Derechos de uso	Suscripción de capital	Derechos de participación	Cantidad de miembros
Miembros regulares	Agricultores	Plenos	Requerida	Plenos	4,61
Miembros asociados	No-agricultores	Plenos (principalmente depósitos y ban)	Requerida	Casi ninguno	5,36

Diversificación de negocios y usuarios

CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS Y EN LA COMPOSICIÓN DE SU MEMBRECÍA

Las nuevas cooperativas agrícolas comenzaron a establecerse en 1948, a partir de la membresía y las propiedades de las Nogyo Kai. Mientras que la membresía regular ya vinculaba a alrededor de 6 millones de familias en la década de 1950, los miembros asociados sólo eran alrededor de medio millón. A medida que la economía japonesa fue creciendo, en las décadas de 1960 y 1970, las regiones rurales más cercanas a las áreas metropolitanas comenzaron a urbanizarse y el uso del crédito por parte de los miembros no-agricultores creció rápidamente. La cantidad de miembros asociados también se

³ Kurimoto, A. (2004). "Agricultural Cooperatives in Japan: An Institutional Approach." *Journal of Rural Cooperation*, 32(2):111-128.

incrementó en las áreas suburbanas. Desde la década de 1980, este incremento en la cantidad de miembros asociados se expandió a todo el país, al punto que, en 2011, terminaron superando en cantidad a los miembros regulares.

Por otro lado, la cantidad de miembros regulares ha declinado en los últimos años debido a cambios estructurales que se han producido en el sector agrícola japonés. Después de la II Guerra Mundial, quienes se dedicaban a la agricultura eran las personas nacidas entre fines de la década de 1920 y principios de la de 1940. Cuando estas personas comenzaron a retirarse de la actividad agrícola, en la primera década del nuevo siglo, la cantidad de población dedicada a la agricultura comenzó a caer rápidamente. Los miembros regulares se han diversificado, lo que ha llevado a un número desproporcionadamente alto de agricultores a tiempo parcial (incluyendo a los jubilados) en comparación con los que se dedican a las actividades agrícolas a tiempo completo⁴.

DIVERSIFICACIÓN Y CAMBIO EN LAS EMPRESAS: DESDE EL NEGOCIO AGRÍCOLA AL DEL CRÉDITO Y LOS BIENES Y SERVICIOS DE SUBSISTENCIA

Durante mucho tiempo, las JAs han sido cooperativas de múltiple propósito (también conocidas como “cooperativas agrícolas generales”). Por ejemplo, en la década de 1950

⁴ Aunque todavía existen 4,61 millones de miembros regulares, la cantidad de agricultores a tiempo completo en 2013 era de sólo 0,42 millones, de acuerdo a las estadísticas del MASP.

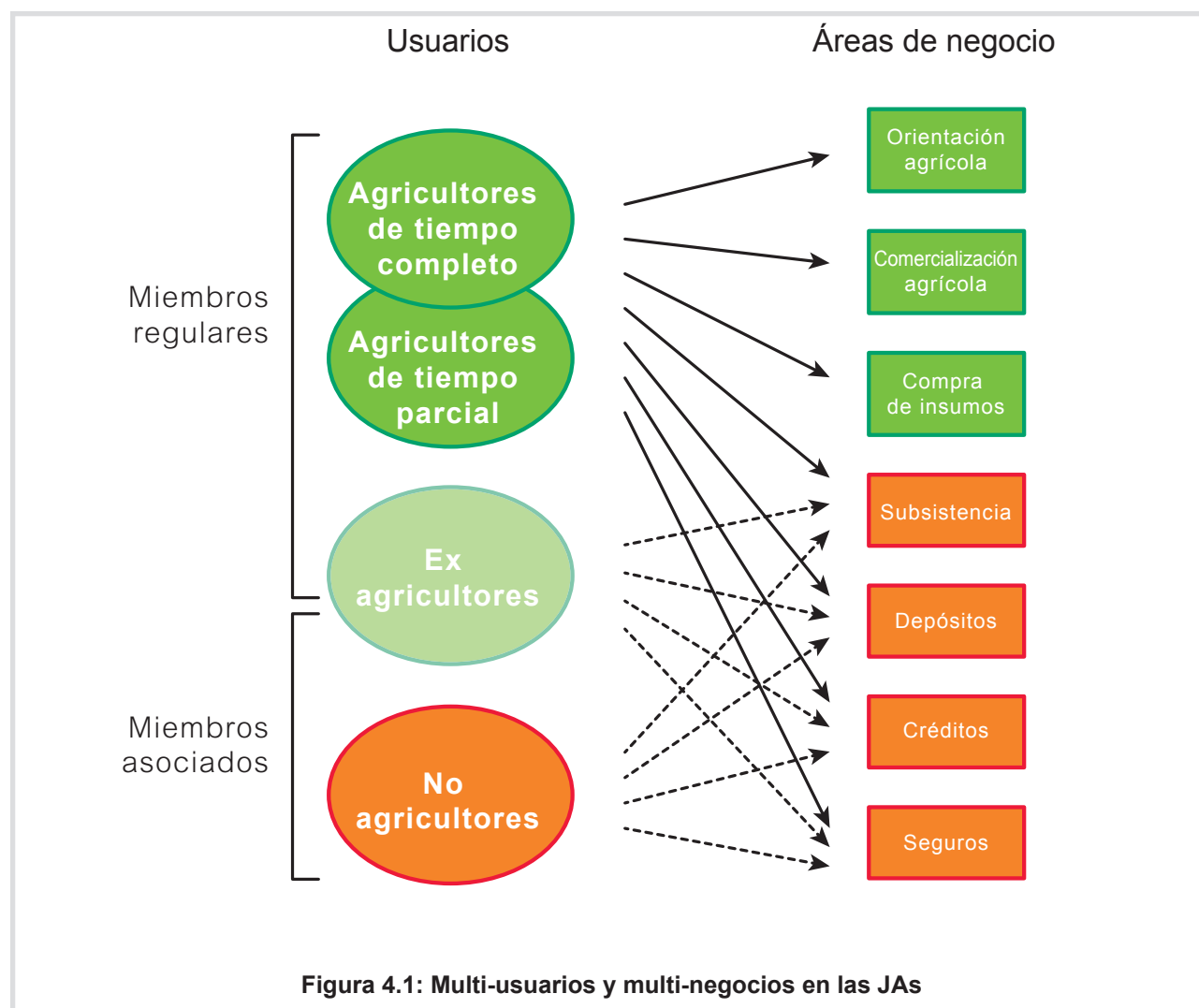


Figura 4.1: Multi-usuarios y multi-negocios en las JAs

fueron introducidos los servicios de seguros que, a partir de ese momento, comenzaron a crecer rápidamente. Luego siguió el comercio minorista, incluyendo a los supermercados y los proveedores de gasolina y gas licuado de petróleo (a los que se denominó como “empresas de suministro de bienes de subsistencia”). Más adelante, la aprobación de la Ley de Seguros y Cuidados a Largo Plazo, en el año 2000, hizo posible que muchas JAs comenzaran a operar en los sectores de salud, asistencia a ancianos y servicios fúnebres.

El peso de los negocios de subsistencia (crédito, seguros, suministros básicos, cuidado de ancianos y otros servicios) ha crecido con el tiempo en comparación con los negocios agrícolas (comercialización, suministro de insumos y orientación agrícola). Actualmente, sólo los miembros regulares están utilizando todas las áreas de negocio de las JAs, mientras que los miembros asociados, que están creciendo en términos relativos, únicamente utilizan los servicios de crédito, seguros y suministros. Como consecuencia, la estructura empresarial de las JAs también ha cambiado significativamente con el tiempo (Tabla 4.1 y Figura 4.1).

TABLA 4.2 MULTI-BUSINESSES AND MULTI-USERS IN JA

Áreas de negocio		Usuario	Excedente bruto promedio por JA (millones de yenes)	Ejercicio económico 2012 (%)
Crédito	Depósitos y ban	Miembros regulares Miembros asociados	1.074	41
Seguros	Seguros mutuales de vida y no-vida	Miembros regulares Miembros asociados	677	26
Suministros	Insumos agrícolas y bienes de subsistencia	Miembros regulares Miembros asociados	464	18
Comercialización	Comercialización de productos agrícolas	Miembros regulares	191	7
Orientación	Orientación agrícola y en estilo de vida	Miembros regulares	-31	-1
Total	-	-	2.619	100

Rediseño de la relación con los miembros

JA Group se enfrenta el doble desafío de mejorar la gobernanza y mejorar la participación de los miembros y la comunidad. Los miembros agricultores pueden reflejar sus necesidades y opiniones en sus JA a través de los canales de la gobernanza formal, como el consejo general representativo de los miembros. Generalmente, los agricultores tienen una relación estrecha con su JA y entre ellos mismos, dado que sus organizaciones, denominadas “Seisan Bukai” y estructuradas por tipo de cultivo, están orientadas a la producción y la comercialización. En consecuencia, ellos pueden involucrarse en el proceso de toma de decisiones de las JAs y así conseguir eficazmente sus propósitos.

Los miembros asociados son simplemente consumidores, que no tienen derechos de voto en el consejo representativo y que tienden a utilizar únicamente los servicios financieros de las JAs (por ejemplo, banca o compañías de seguros). Si la mayoría de

los miembros de la JA son simplemente consumidores, las características de las JAs como cooperativas terminarán debilitándose con el tiempo, pudiendo perderse por completo ya que ellos nos pueden involucrarse más activamente en la organización a través de sus canales de gobernanza formal ni identificarse con su propósito más amplio como cooperativas. Por lo tanto, la ventaja cooperativa de la JA como una organización cooperativa estrechamente vinculada con sus miembros también se verá reducida, ya que los servicios de depósitos, préstamos y seguros que presta se enfrentan a la fuerte competencia que representan los bancos y las empresas de seguros comerciales. Con este escenario, JA Group está apuntando a rediseñar la relación con sus miembros, especialmente con los miembros no-agricultores, por dos vías: la mejora de su gobernanza formal y la realización de actividades a nivel de sus filiales.

REFORMA DE LA GOBERNANZA FORMAL

La estructura principal de la gobernanza de cada JA la constituye un sistema compuesto por un Consejo General Representativo de los Miembros (CGRM) y un Consejo de Administración. Los miembros representativos son generalmente electos por los miembros, tomando como base a los pequeños asentamientos agrícolas. Normalmente, son elegidos por los miembros regulares a través de un proceso informal de toma de decisiones, aunque existe un sistema de votación formal. La cantidad de miembros del CGRM en una JA de tamaño normal es de 500, quienes, en promedio, representan a más de 10.000 miembros regulares.

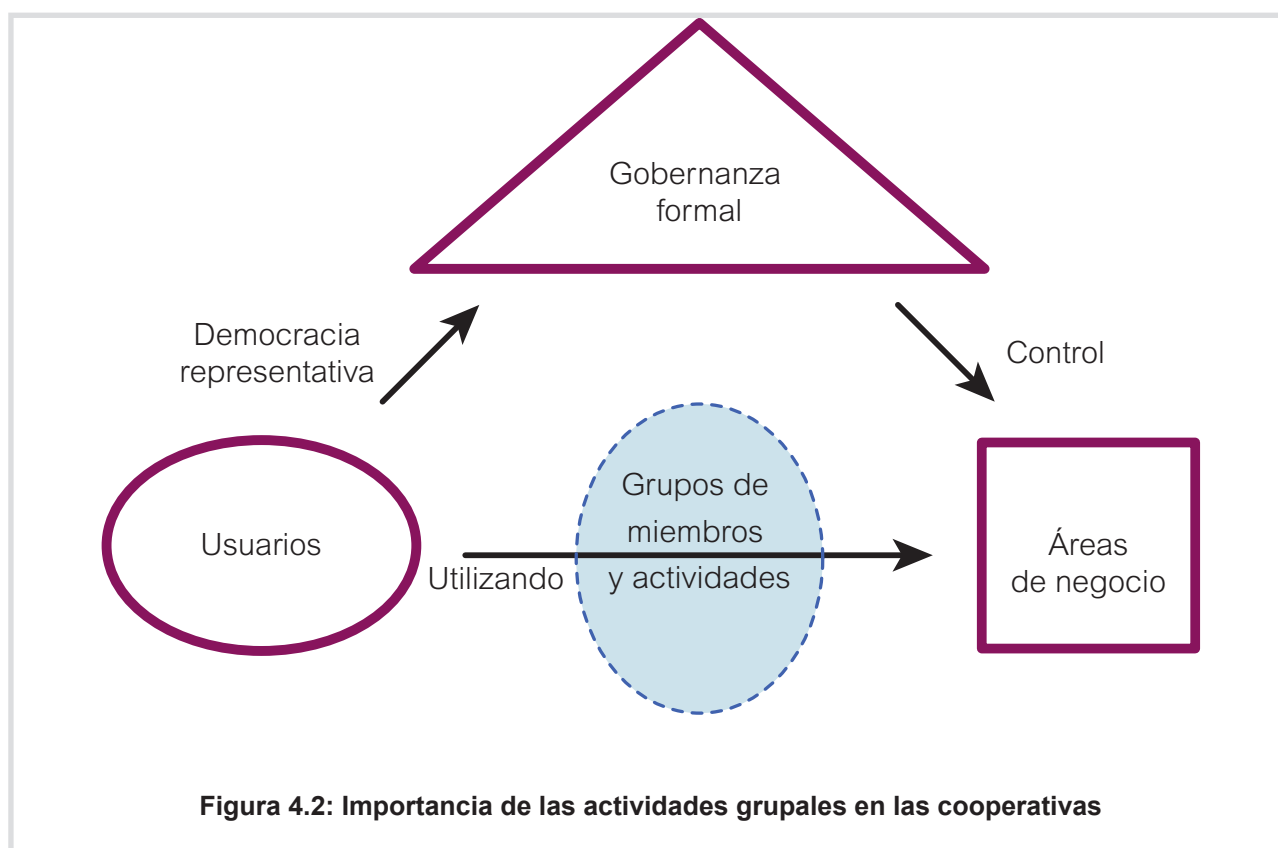
Los miembros de los Consejos de Administración son electos por el CGRM cada tres años. El tamaño promedio de los Consejos de Administración es de entre 20 y 30 integrantes. El presidente y los directores ejecutivos, además del vicepresidente y los ejecutivos de dedicación completa, son electos por el consejo durante su primera reunión. La duración del mandato de los directivos es, generalmente, de tres años⁵.

Aunque el principal problema en la gobernanza de las JAs es el otorgamiento de derechos formales a los miembros asociados, la Ley de Cooperativas Agrícolas no lo permite. En la actualidad, los miembros asociados no pueden ser electos para CGRM, por lo que no pueden escoger a los miembros del Consejo de Administración, ni votar. Obviamente, es inadecuado que los miembros asociados no tengan derecho a voto porque ellos son propietarios de partes sociales y utilizan los servicios de la JA del mismo modo que lo hacen los miembros regulares. Dadas estas limitaciones jurídicas, es por lo tanto necesario que las JAs mejoren la participación de los miembros asociados por alguna otra vía.

Un segundo asunto relevante es el sistema de elección de los representantes y los miembros del Consejo. La mayoría de los miembros de los CGRM son electos a nivel de las aldeas en las zonas rurales, en las que quienes generalmente resultan electos como representantes son los jefes de familia. Para las mujeres es difícil participar en la gobernanza de la JA, ya sea como representantes o como integrantes del consejo, aunque pueden asumir roles importantes en la gestión y el trabajo en las explotaciones y son elegibles como miembros regulares.

JA Group lleva mucho tiempo intentando incrementar la membrecía en las familias de productores con el objetivo de mejorar la participación del resto de los miembros de la

⁵ El mandato de los miembros ejecutivos del consejo de administración es el mismo que el del resto de los integrantes del consejo y el de los miembros representativos. Sin embargo, generalmente permanecen en sus cargos durante dos o tres periodos de mandato. Según una investigación a nivel nacional, un 67% de los miembros ejecutivos vienen de una carrera como trabajadores de una JA, mientras que un 8% son trabajadores de una federación. Masuda Y. ed. (2013). "¿De quién es la JA?", en japonés, Tokio.



familia, especialmente las mujeres y los jóvenes. En el año 2000, luego de la promulgación de la Ley Orgánica para una Sociedad con Equidad de Género, el JA Group se fijó el objetivo de aumentar la proporción de mujeres entre los miembros regulares al 25%, entre los miembros representativos al 10% y entre los integrantes de los Consejos de Administración a uno o dos integrantes por consejo. Sin embargo, en 2014, sólo un 20,6% de los miembros regulares y un 7,6% de los miembros representativos eran mujeres, mientras que la cantidad total de mujeres que integraban Consejos de Administración era de 1.277. Sólo 72 JAs -aproximadamente un 10% del total-, habían conseguido los tres objetivos establecidos. Para contribuir a mejorar esta situación, muchas JAs han establecido cuotas de participación de mujeres en los Consejos de Administración, mientras que algunas otras también establecieron cuotas para los jóvenes agricultores o para los establecimientos agrícolas de mayor tamaño.

AUMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS Y LA COMUNIDAD: CENTRÁNDOSE EN LAS FILIALES LOCALES

La ventaja competitiva de las cooperativas no puede entenderse simplemente como la obtención de un volumen de ventas. Una cooperativa también debe construir relaciones con sus miembros si quiere que sean usuarios comprometidos y no sólo clientes.

Aunque los sistemas de gobernanza formal que aseguran el control por parte de los miembros son un rasgo distintivo de las cooperativas, la reforma de la gobernanza formal no puede, por sí misma, mejorar la relación con los miembros. Sin un rediseño de sus organizaciones y sin proporcionales actividades a los miembros y a otros consumidores, las cooperativas no pueden esperar crecer o, inclusive, seguir siendo viables. Conformando organizaciones de miembros y forjando relaciones entre estos y sus comunidades, a través de actividades a nivel de las filiales, las cooperativas podrían obtener una ventaja competitiva (Figura 4.2).

“La reforma de la gobernanza formal no puede, por sí misma, mejorar la relación con los miembros.”

La convención nacional de las JAs de 2012 concibió dos eslóganes: “las cooperativas unen a la próxima generación” y “enfrentando los problemas de los miembros y la sociedad rural”, con la finalidad de expresar claramente la intención de centrarse en las filiales de las JAs. Desde entonces, las filiales han comenzado a operar como centros para el funcionamiento de organizaciones constituidas por los miembros y para la realización de actividades voluntarias bajo la denominada “campaña de actividades cooperativas a nivel de las filiales”.

La actividad de las cooperativas a nivel de las filiales contempla la participación de los miembros, los no-miembros, los residentes y los trabajadores de las filiales. Generalmente cuentan con: 1) un comité de gestión de filial; 2) un programa de actividades de la filial; 3) un boletín informativo de la filial; y 4) un festival de la filial. Dado que las JAs tienen un promedio de 13 filiales por cooperativa, el desarrollo de actividades a nivel de la filial puede brindar oportunidades para la participación de los miembros y la comunidad en la gobernanza cooperativa, así como espacios propicios para la educación cooperativa.

Muchas JAs establecen Comités de Gestión a nivel de las filiales, integrados por miembros de los CGRM y por representantes de comunidades rurales vinculadas a las JA, en los que se intercambian opiniones y se planifican y se llevan a cabo las actividades de los miembros en las filiales⁶. Algunos ejemplos de iniciativas comunitarias son: Nouka

CUADRO 4.1. JA FUKUOKASHI

JA Fukuokashi está ubicada en Fukuoka, la mayor ciudad de la isla de Kyushu. Su cantidad de miembros regulares y miembros asociados en 2014 era de 6.879 y 29.310, respectivamente. Por tanto, los miembros asociados superan en número a los miembros regulares en una proporción de cuatro a uno. Sus depósitos suman 334.000 millones de yenes (casi 2.700 millones de dólares). Su volumen de ventas de productos agrícolas es de 4.000 millones de yenes (33 millones de dólares), incluyendo las ventas directas a 10 mercados de productores (outlets de productos agrícolas). También cuenta con centros de cuidados de adultos mayores que ofrecen servicios de cuidados en el hogar, servicios de atención ambulatoria y servicios de cuidados a corto plazo. Además, JA Fukuoka Co., Ltd., una compañía subsidiaria, maneja negocios en los sectores inmobiliario, de viajes y de servicios fúnebres.

Debido a la debilidad de Nouka Kumiai, su organización básica de agricultores miembros, en 2004 se planificó revitalizar a todas sus organizaciones de miembros, enfocándose en las filiales como centros de actividades cooperativas. A nivel de la filial, se creó un comité para desarrollar actividades de filial, integrado por representantes de las organizaciones de miembros que, desde ese momento, ha llevado a cabo varios eventos y actividades a nivel de la filial. A modo de ejemplo, ha entregado cartas personalizadas manuscritas por el equipo de la filial a todos los miembros y no miembros residentes en su zona de actuación.

JA Fukuokashi también cuenta con organizaciones de miembros para los diferentes segmentos de su membresía. Sus asociaciones de mujeres, por ejemplo, organizan actividades de danza, cocina, viajes y clases de artesanía, mientras que el grupo Fresh Mis organiza sesiones de estudio sobre temas como la crianza de los hijos, la alimentación y la salud. La asociación de jóvenes agricultores realiza eventos de experimentación agrícola en escuelas primarias y centros de bienestar social. Nenkin Tomonokai organiza torneos de golf y viajes.

Además, a nivel de la filial, se desarrollan otras actividades diversas, como clases de experimentación agrícola para niños, festivales de cosecha, mercados en espacios abiertos, clases de huerta familiar, karaoke, caligrafía, hula dance, cerámica, coros y festivales de verano.

CUADRO 4.2. JA HYOGOROKKO

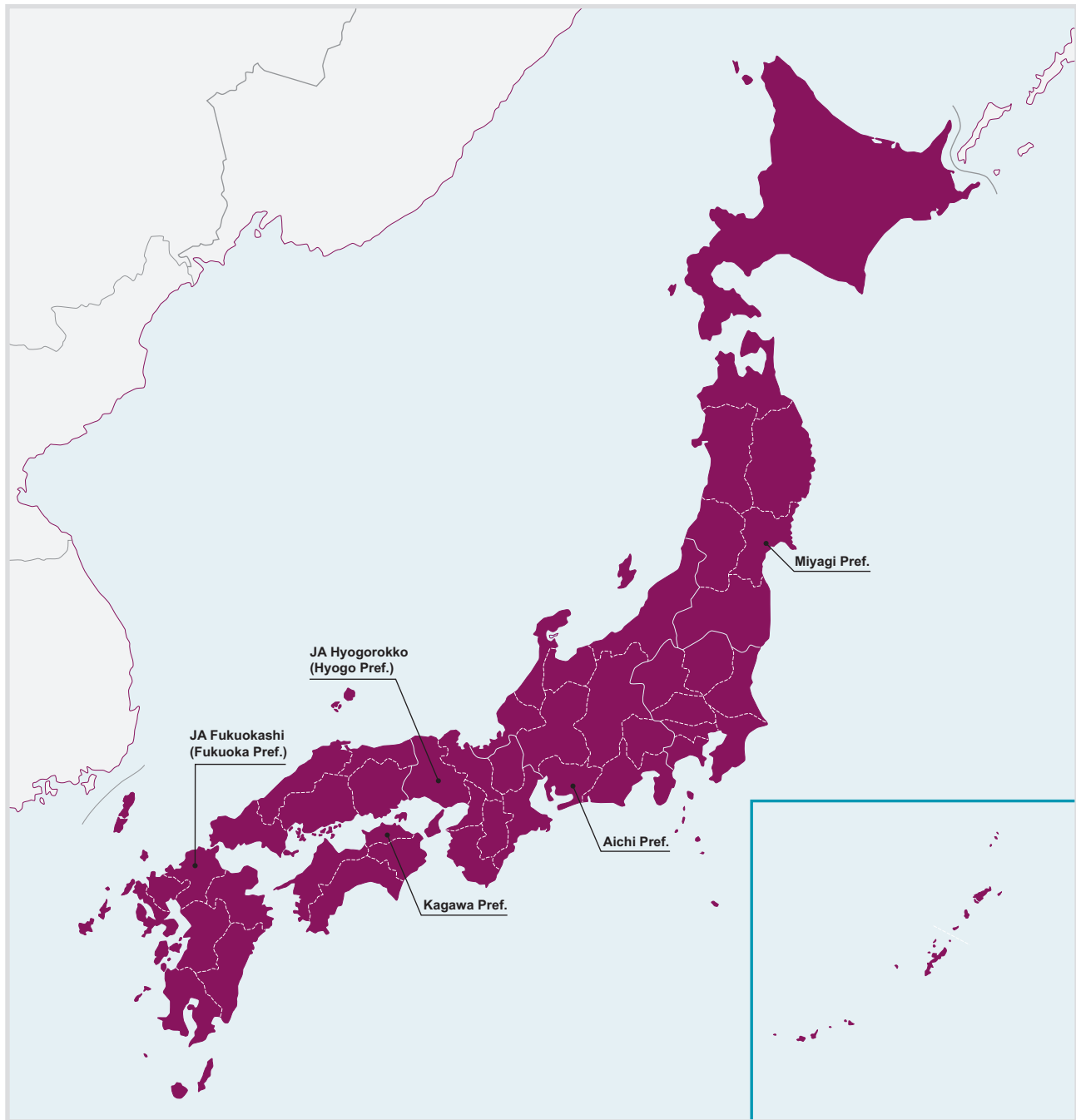
JA Hyogorokko está ubicada en el sureste de la prefectura de Hyogo y cubre una amplia zona de Kobe y otras siete ciudades vecinas. Cuenta con 99.306 miembros, de los cuales 31.159 son miembros regulares y 67.617 miembros asociados. Dado que Kobe es una gran ciudad, con una población de más de tres millones de personas, la competencia con otros bancos y compañías de seguros es feroz. Sin embargo, los depósitos de la JA están creciendo rápidamente debido al uso del servicio por parte de los miembros asociados.

JA Hyogorokko tiene 55 filiales que no sólo ofrecen servicios de crédito y seguros, sino también servicios agrícolas, de mantenimiento de activos, de asistencia social y funerarios, además de varias actividades desarrolladas por los miembros y los residentes en la comunidad en la que está ubicada cada una de sus filiales. Entre ellas están los “círculos de actividad”. La JA promueve la formación de estos grupos de miembros conocidos como Círculos Rokuchan. Las condiciones que deben cumplir los círculos son las siguientes: tener al menos cinco integrantes, más de la mitad de los cuales deben ser miembros de la JA; realizar al menos seis reuniones anuales que deben desarrollarse dentro de las instalaciones de la JA; no deben desarrollar actividades que se superpongan con las de las asociaciones de mujeres; y no deben tener fines de lucro. Las actividades de los círculos incluyen arreglos florales, clases de arpa Taisho, torneos de ajedrez japonés y sesiones de ejercicio físico. Muchos no-agricultores se integran a los círculos y terminan motivándose para transformarse en miembros de la JA. En las filiales también se realizan festivales, clases sobre asuntos tributarios, clases de experimentación agrícola, clases de cocina, eventos deportivos y viajes. El comité de filial, denominado “Comité Fureai”, planifica y organiza estas actividades. Aunque casi todos los miembros del comité son miembros regulares de la JA, los representantes de los grupos de actividad suelen ser miembros asociados. Por tanto, las actividades de filial se organizan sin distinción entre agricultores y no agricultores, ya que cumplen una función social.

Vale la pena mencionar que la JA ofrece los servicios del denominado “equipo de consultores de vida”, un colectivo conformado para apoyar la realización de este tipo de actividades. Aunque estos trabajadores son generalmente empleados de las áreas de crédito y seguros, también son capaces de estimular a los miembros y a los usuarios a participar de las actividades de los círculos existentes y a crear nuevos círculos. Al respecto, la JA cree que debe promover el aprendizaje y la comunicación entre los miembros y la comunidad como un mecanismo para mejorar la calidad de vida en general. Al desarrollar negocios y actividades en paralelo, JA Hyogorokko ha incrementado la participación de los usuarios de sus servicios en varios círculos y, al mismo tiempo, ha incrementado su volumen de negocios.

Kumiai, una organización de agricultores y propietarios de tierras agrícolas, conformada en torno a una aldea (a veces denominadas como las “organizaciones básicas” de la JA); la posada de Joseibu, conformada por asociaciones de mujeres provenientes principalmente de familias de agricultores; Fresh Mis, una asociación de mujeres jóvenes; y Nenkin Tomonokai una organización para jubilados y pensionistas. Estos Comités de Gestión de filial están integrados por entre 10 y 40 personas, con un gerente general de filial que normalmente actúa como secretario de las reuniones.

Los comités operan como mini-consejos a nivel de las filiales de las JAs, incrementando la autoconciencia de los miembros como cooperativistas e inspirando sus actividades cooperativas. Han demostrado tener resultados exitosos, ya que permiten que muchos más miembros puedan canalizar su voluntad de participación en la gobernanza de las JAs.



A medida que la JA crece, la posibilidad de los miembros de participar en su gobernanza es limitada. Por ejemplo, aunque la cantidad media de miembros, incluidos los miembros asociados, es de 14.000 por JA, tienen en promedio solo 25 miembros por Consejo de Administración, cada uno de los cuales representa, por lo tanto, a alrededor de 560 miembros, en promedio. Si, por ejemplo, cada una de las 16 filiales de una JA tuviera 20 miembros en el consejo, el total de personas que podrían participar en la gobernanza de esa JA sería de 320. Además, los miembros de los comités representan a un número todavía mayor de miembros de sus grupos locales.

Por otro lado, es importante que el comité funcione como parte del sistema de gobernanza de la JA (por ejemplo, informando los logros empresariales de la cooperativa a los miembros y manejando sus preguntas y las respuestas correspondientes), pero también que sea una organización autónoma y activa a nivel de la filial. Elabora programas de acción de la filial, organiza y dirige festivales, eventos deportivos y excursiones, entre otras

actividades, generalmente con el apoyo de los trabajadores de la filial. De este modo, los miembros pueden “realizar” su participación en la gobernanza de la JA, a través de sus actividades reales. Los Comités de Gestión de filial y sus actividades representan una oportunidad muy importante para educar a los miembros sobre el cooperativismo y para incrementar los niveles de concientización de la membresía.

JA Fukuokashi y algunas otras JAs líderes intentaron vigorizar sus comités mediante la planificación y la ejecución de actividades de filial. En el caso de la JA Hyogorokko, el comité de filial (denominado “comité Fureai”) diseña y organiza diferentes actividades de filial, como festivales anuales. Aunque casi todos los integrantes del comité son miembros regulares de la JA, los representantes de los grupos responsables por las actividades específicas suelen ser miembros asociados.

Sin embargo, las asociaciones locales antes mencionadas se han debilitado con el transcurrir del tiempo como consecuencia de los cambios demográficos. La organización básica está perdiendo influencia debido a la disminución en la cantidad de agricultores y las asociaciones de mujeres también se están reduciendo ya que la cantidad de familias dedicadas a la agricultura están cayendo y los miembros asociados, por lo general, no participan. No llama la atención, entonces, que las únicas organizaciones que están en aumento sean las de adultos mayores. Al mismo tiempo, los miembros asociados muchas veces no tienen conexiones organizacionales con la JA, a pesar de que su número está creciendo. Por lo tanto, es urgente forjar relaciones con los miembros asociados, además de la necesidad de revitalizar a las actuales organizaciones miembros. Los Comités de Gestión de filial y las actividades cooperativas en las filiales contribuirán a estos cometidos.

Correlación entre el desempeño empresarial de las filiales y las actividades de los miembros

Entre 2009 y 2011, realizamos una investigación para cuantificar la relación entre las actividades comunitarias y el desempeño empresarial⁷. En total, se estudió a 109 filiales de JAs de la prefectura de Miyagi en 2009, 153 filiales de la prefectura de Kagawa en 2010 y 137 filiales de la prefectura de Aichi en 2011.

Los resultados de nuestro estudio indican que existe una correlación positiva entre el desempeño empresarial de la filial de la JA -medida a través de sus depósitos, préstamos y seguros a largo plazo- y la cantidad de organizaciones dedicadas a actividades comunitarias existentes a nivel de la **filial de la JA**.

Por otro lado, el análisis de los resultados para la prefectura de Aichi demostró que un crecimiento de un 1% en la cantidad de organizaciones de actividad comunitaria dirigidas a los miembros de la JA, resultó en un crecimiento de entre un 0,2% y un 0,4% en la cantidad de depósitos. Los resultados para esta misma prefectura también demostraron que la realización de festivales de filial tenía un impacto positivo en el desempeño empresarial. Los resultados anteriores demuestran cuantitativamente la existencia de una correlación positiva entre las actividades comunitarias realizadas en la filial de una JA y el desempeño empresarial de esa filial.

Por lo tanto, aun cuando los resultados no puedan probar una relación causal, la fuerte correlación entre el desempeño empresarial de las cooperativas y su nivel de actividades comunitarias, es un indicador de que un enriquecimiento de la vida asociativa de los miembros, facilitado por la cooperativa, se refleja en la vitalidad de la organización.

⁷ Investigación sobre los efectos de las actividades comunitarias sobre el desempeño empresarial de en las filiales de las JA, Centro de Formación y Desarrollo Agrícola, Kyoto, 2010, 2011, 2013, en japonés.

Conclusión

Hoy, las cooperativas se enfrentan a cada vez más problemas a la hora de reestructurar su relación con los miembros y la sociedad. Algunos miembros de cooperativas son simples “clientes” y no comparten los propósitos de sus cooperativas, no se relacionan con ellas y, en algunos casos, ni siquiera usan sus servicios. Para mejorar su ventaja competitiva, las cooperativas deben ser capaces de comunicar su misión y sus ideas a los miembros y sus comunidades, de modo de transformarlos en usuarios conscientes de su condición de cooperativistas. No alcanza con tener sistemas de gobernanza democráticos y representativos. Los miembros y la comunidad deben involucrarse directamente para aumentar el nivel de participación en las cooperativas y reforzar así el logro de los propósitos de la organización. La democracia representativa en las estructuras de gobernanza formal aporta muy poco a una participación permanente de los miembros en la vida de la cooperativa.

La Ley de Cooperativas Agrícolas separa a los miembros agricultores y no agricultores, e impide que éstos últimos puedan votar ya que el propósito fundamental de esta norma es promover la agricultura. Esta Ley debe ser modificada para eliminar estas restricciones, siguiendo el ejemplo de los cambios introducidos en 1999 al remplazar la Ley Orgánica de Agricultura por la Ley Orgánica sobre Alimentación, Agricultura y Zonas Rurales, expandiendo su ámbito de alcance desde la “agricultura” a las “zonas rurales”. Aun con las limitaciones jurídicas actuales, las JAs han revigorizado su relación con los miembros asociados y las comunidades rurales, mediante la participación en actividades sociales a nivel de las filiales. Esta experiencia japonesa puede ser utilizada como ejemplo por las grandes cooperativas de otros países en las que los miembros puedan estar sintiéndose excluidos. Nuestro hallazgo sobre la correlación positiva entre el desempeño de las cooperativas y el volumen de actividades comunitarias desarrolladas, es un nuevo indicio de que las actividades asociativas de los cooperativistas y la comunidad a nivel local (filiales) pueden constituirse en pilares fundamentales de la ventaja cooperativa.

5

Las cooperativas de trabajadores en foco

5a. Gobernanza en Mondragon

FREDERICK FREUNDLICH

5b. El cooperativismo como una conversación: Suma Wholefoods del Reino Unido

BOB CANNELL

SUMA MEMBER

5c. Union Cab of Madison, Wisconsin, USA

JOHN McNAMARA



RINCÓN DEL EDITOR

Los tres casos de estudio siguientes presentan ejemplos de estructuras de cooperativas de trabajadores: Mondragón (España), Suma (Reino Unido) y Union Cab (Estados Unidos). Las tres son diferentes en términos de tamaño, ubicación y productos/servicios, aunque son similares en el hecho de que los trabajadores son sus asociados, propietarios, administradores y gobernantes. Cada una de ellas ha construido estructuras de gestión y gobernanza adaptadas a sus necesidades.

Vínculos entre este capítulo y las propiedades intrínsecas de la gobernanza cooperativa: humanismo, propiedad y control conjunto y democracia.

El humanismo, la propiedad y el control conjunto, y la democracia son fuerzas poderosas en cada una de estas cooperativas. ¿Qué tienen las cooperativas de trabajadores que hace que estas propiedades se presenten de manera tan natural en ellas?

Humanismo: Dentro de un espectro de opciones que va desde el enfoque de mando y el control, en un extremo, a la autogestión, en el otro, las cooperativas de trabajadores son empresas de pares que, generalmente, evitan las estructuras de mando y control. Cuando utilizan la jerarquía para facilitar los procesos de producción, los gerentes deben rendir cuentas a los trabajadores y actuar en un contexto de gestión participativa, construido en base a la confianza. Con frecuencia, los gerentes (o coordinadores) desarrollan sus habilidades en la propia cooperativa y son seleccionados internamente en lugar de recurrir a personas contratadas ajenas a la organización, aunque esto varía de un caso a otro. Si bien existen algunas diferencias importantes entre ellas, en los tres casos se ha hecho un intento por preservar la dignidad humana y por asegurar un tratamiento justo y equitativo para los asociados y las demás partes interesadas.

- En una separación clara entre las funciones de gestión y las funciones estratégicas y de gobernanza, **Mondragón** no permite que el Director Ejecutivo, y todos los cuadros gerenciales de alto nivel en general, participen en el Consejo Rector. En todas las cooperativas de la red se practica la gestión participativa y las diferencias de remuneración son limitadas y definidas por los Consejos Sociales.
- **Suma** utiliza una estructura plana de gestión en la que todos los trabajadores operan en la empresa en condiciones de igualdad. Esto genera estructuras de gestión y gobernanza tan interconectadas y fluidas que puede resultar difícil separar a una de otra. Los asociados de Suma practican un modelo de “gestión consensual” en el que los líderes de equipo no tienen una autoridad basada en su estatus dentro de la organización. Los salarios son los mismos para todos con independencia del trabajo desempeñado y, actualmente, duplican al promedio de los de su sector. La alta productividad y la baja rotación de los trabajadores sugieren que Suma es un empleador preferido, debido a la fortaleza de las relaciones, la calidad del empleo y el potencial para el desarrollo personal existentes en la cooperativa.
- **Union Cab** implementó una estructura de gobernanza altamente participativa y basada en políticas, que ofrece numerosas posibilidades de participación de los asociados en la gestión: el Consejo de Administración, los comités y los consejos. La resolución de conflictos es asignada a órganos de mediación entre pares, en lugar de ser dejada en manos de las gerencias. La función de fijar los salarios es compartida por el grupo de pares y se aplica una política de salarios dignos.

Propiedad y control compartidos: La propiedad y el control son aspectos centrales, dado que cada asociado tiene un interés claro en el éxito de la cooperativa. En las cooperativas de trabajadores los asociados están involucrados en la gestión participativa, la evaluación entre pares, el diseño de la gobernanza, la definición de estructuras salariales equitativas, la distribución de excedentes y en todos los aspectos vinculados a la responsabilidad y la rendición de cuentas dentro de la organización. Diseñan estructuras de gobernanza multi-partitas para manejar la complejidad creciente, pero mantienen el enfoque en las

estructuras de poder planas, la rendición de cuentas de los gerentes a los trabajadores y la autonomía en el lugar de trabajo. Los sistemas de resolución de conflictos concebidos por los asociados tienen una importancia crucial en las cooperativas de trabajadores. Las tres cooperativas presentadas disponen de estructuras de solidaridad (por ejemplo, remuneraciones equitativas, salarios dignos, seguridad y estabilidad laboral).

Democracia: En las cooperativas de trabajadores la participación es muy alta en comparación con la existente en otros tipos de cooperativas y no se restringe exclusivamente a las reuniones generales de asociados. La toma de decisiones democrática es un aspecto central en este tipo de empresas manejadas por las mismas personas que las integran. El control conjunto se traduce en la posibilidad de los asociados de expresar sus opiniones en todos los niveles de la organización, desde los equipos de trabajo, pasando por los equipos de coordinación / consejos de trabajadores y hasta en el consejo de administración. Las tres cooperativas presentadas realizan reuniones generales de asociados más de una vez al año. Los canales de comunicación son complejos, variados y alcanzan a todos los segmentos de la organización. Estos canales incluyen los medios informales de comunicación, por lo que es muy importante ofrecer espacios y métodos que los faciliten.

Conexión de este capítulo con los conceptos del diseño de la gobernanza en red: pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, policentrismo y múltiples partes interesadas.

Generalmente, las cooperativas de trabajadores aseguran que la complejidad es desagregada en **pequeñas unidades manejables** para la comunicación, la organización y la gobernanza. A medida que van creciendo, las cooperativas de trabajadores establecen equipos, designan coordinadores y eligen a delegados representantes en los **múltiples centros de toma de decisiones**. Mondragón es un ejemplo de crecimiento extraordinario a través de escisiones, en el que cada cooperativa de primer grado, generalmente, no tiene más de 500 trabajadores.

El empoderamiento de los trabajadores conduce a una toma de decisiones distribuida a todo lo largo de la organización, por lo que se practica el principio de **subsidiariedad**. Esto es particularmente evidente en el caso de la red Mondragón en la que cada cooperativa individual es una unidad autónoma dentro de una estructura de gobernanza democrática. Aplican técnicas de gestión participativa (Mondragón) o asignan funciones de coordinación rotativas entre los asociados (Suma y Union Cab). También recurren a la experticia apropiada en los niveles en que esta es necesaria, posibilitando la implementación de cambios adaptativos en toda la organización.

La elaboración de estrategias es otro aspecto interesante en los tres casos. Suma y Union Cab se nutren de su estrecha conexión con los consumidores, a través de su orientación ética y/o de las demandas de la industria de servicios, mientras que las cooperativas de Mondragón operan en mercados mundiales altamente competitivos, por lo que su estrategia está estructurada con un mayor grado de formalidad. Las tres cooperativas dependen de los aportes de los asociados para el diseño y la ejecución de sus estrategias y todas ellas han desarrollado estructuras de gobernanza policéntricas (“consejos mixtos” u órganos de “toma de decisiones paralelas”, con circuitos de retroalimentación).

Múltiples partes interesadas: La red Mondragón incluye cooperativas de múltiples partes interesadas (CMPI). Esto se debe, principalmente, al compromiso de la red con la soberanía laboral y con el mantenimiento de la categoría de empleado-asociado en todas sus cooperativas. La gobernanza de las CMPI es compleja, pero en sus diseños de gobernanza prevalece la ética solidaria. Las otras dos cooperativas sólo tienen un tipo de membresía. Ambas mantienen una comunicación estrecha con sus clientes y cuentan con sistemas y estrategias de retroalimentación para abordar las preocupaciones y las necesidades actuales de los consumidores.

5. Las cooperativas de trabajadores en foco

5a. Gobernanza en Mondragon

FREDERICK FREUNDLICH

La experiencia cooperativa de Mondragón es una de las más importantes y exitosas en todo el mundo. Incluye a más de 100 organizaciones cooperativas en diversos sectores de actividad económica y a una fuerza de trabajo que hoy supera a las 74.000 personas. Además de por su tamaño, Mondragón despierta un interés generalizado por varios

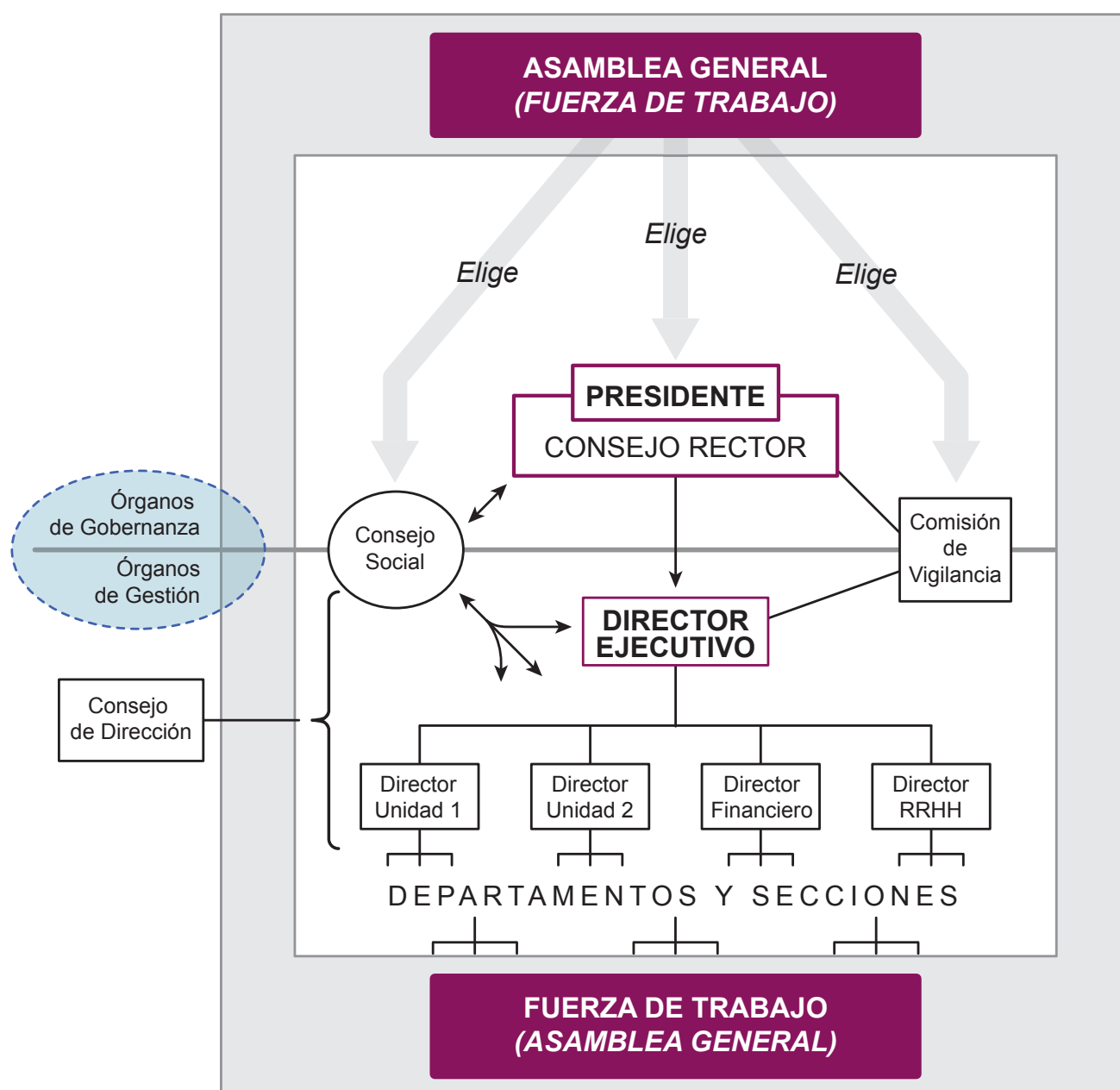


Figura 5.1: La estructura de una empresa cooperativa Mondragón

otros motivos, entre los que podemos destacar dos. En primer lugar, porque sus más de 100 organizaciones cooperativas están estrechamente integradas en un grupo (ver más adelante). En segundo lugar, porque la amplia mayoría de estas cooperativas son cooperativas de *trabajadores*, por oposición a las cooperativas de *usuarios*, que son mucho más conocidas dentro del mundo cooperativo y por el público en general. En una cooperativa de trabajadores, las personas que trabajan en la empresa son sus asociados-propietarios. Solo unas pocas “cooperativas Mondragón” son relativamente grandes, con más de un millar de trabajadores-asociados, mientras que la mayoría son más pequeñas, con unos 350 trabajadores-socios en promedio. En este documento presentaremos un breve resumen sobre cómo funciona la gobernanza en Mondragón, tanto a nivel de cada una de las cooperativas Mondragón como a nivel del grupo en su conjunto.

UNA COOPERATIVA MONDRAGÓN

La estructura jurídico-organizacional de la empresa típica en Mondragón incorpora directamente los principios democráticos en los que se basan las cooperativas de trabajadores. Esta estructura se muestra en la Figura 5.1.

Lo que más llama la atención en esta figura es que la Asamblea General de trabajadores-asociados aparece dos veces. En primer lugar, aparece en la parte inferior del organigrama, donde los trabajadores-asociados informan a los gerentes sobre las operaciones diarias. En las organizaciones complejas, con una minuciosa división del trabajo -como es el caso de las empresas Mondragón-, una cierta dosis de jerarquía de este tipo se considera inevitable¹. Sin embargo, vemos que la Asamblea General también aparece en la parte superior del gráfico. La Asamblea General de los

RECUADRO 5.1.

La abrumadora mayoría de las cooperativas del grupo Mondragón son cooperativas de trabajadores aunque varias cooperativas importantes del grupo no lo son, en particular el banco cooperativo Laboral Kutxa y la cadena de supermercados de bienes de consumo, Eroski, que es, además, la cooperativa más grande del grupo. Laboral Kutxa es una cooperativa híbrida de segundo grado que, en términos de estructura y gobernanza, es, en parte, una cooperativa de trabajadores, en parte, una cooperativa de ahorro y crédito y, en parte, una cooperativa gobernada por otras cooperativas. Su Asamblea General está constituida por sus trabajadores-asociados, por representantes de otras cooperativas Mondragón y por los depositantes-asociados. Eroski es un híbrido entre una cooperativa de consumidores y una cooperativa de trabajadores. En términos jurídicos es una cooperativa de consumidores, pero cuenta con estatuto especial que estipula que sus órganos de gobierno corresponden, por partes iguales, a los trabajadores-asociados y los consumidores-asociados. Por varias razones, se ha definido que, en los órganos de gobierno de ésta y de algunas otras cooperativas del grupo, deben estar representados una variedad de grupos componentes y no sólo los trabajadores. Sin embargo, un elemento clave de las cooperativas Mondragón es que, en principio, los trabajadores deben tener el estatus de trabajador-asociado y los derechos de gobernanza correspondientes, aun cuando otros grupos componentes también tengan el estatus de asociados e, inclusive, cuando estos otros asociados tengan un control mayoritario en la gobernanza de la empresa.

trabajadores-asociados es la máxima autoridad de la empresa. En última instancia, la administración debe rendir cuentas a la membrecía. Esta es la esencia de la

¹ La gobernanza democrática y la participación amplia en la gestión son elementos centrales de la política y las prácticas de Mondragón. De hecho se trata de dos de los diez principios básicos de Mondragón. Sin embargo, aun cuando son bien aplicados no eliminan la jerarquía. A las empresas Mondragón no les preocupa la jerarquía per se, sino su naturaleza: si son rígidas, verticales, burocráticas y autoritarias o flexibles, planas, adaptables y participativas.

democracia (soberanía popular) aplicada a la gobernanza de una empresa y es uno de los rasgos principales que distinguen a las empresas cooperativas de trabajadores de las empresas convencionales.

Consideremos brevemente algunos elementos básicos de esta estructura de gobernanza. Por ley, la Asamblea General (AG) debe reunirse al menos una vez al año, aunque con frecuencia lo hace dos veces al año, una de ellas de manera informal. Las Asambleas Generales Extraordinarias pueden ser convocadas en cualquier momento. Las decisiones de la AG son tomadas sobre la base del principio de “un asociado - un voto” y en ellas se abordan los temas relacionados con la globalidad de la empresa, incluyendo el cierre de las cuentas del año anterior, la aprobación o el rechazo del Plan de Negocios Anual para el año siguiente (o una Estrategia a cinco años), la introducción de modificaciones a los estatutos o a las políticas básicas de la empresa, entre otros asuntos importantes. También elige al Consejo Rector quien, a su vez, elige a un Presidente entre sus miembros. El mandato de los miembros del Consejo tiene una duración de cuatro años. El Consejo es el principal órgano de gobierno en el periodo comprendido entre las reuniones de la Asamblea y representa a la AG cuando no está sesionando formalmente. Su papel es el de asegurar que se implementan las decisiones de la AG, desarrollar las políticas y estrategias básicas junto con otros órganos (a veces aprobándolas directamente y otras veces presentándolas a la AG para su votación) y dar seguimiento al desempeño de la empresa, generalmente en términos del cumplimiento de los objetivos de su plan anual. Está integrado por entre 9 y 12 miembros, dependiendo del tamaño de la cooperativa, y se reúne una o dos veces al mes, o con mayor frecuencia, si fuera necesario.

Una función de gobernanza clave de los consejos rectores de una cooperativa Mondragón es controlar y pedir cuentas a los niveles superiores de la gerencia de la empresa. El propio Consejo nombra al gerente (director ejecutivo) de la empresa y debe aprobar a los candidatos que éste proponga para las gerencias de primer nivel. El director ejecutivo y este grupo de gerentes de nivel superior conforman el Consejo de Dirección, el órgano responsable de las operaciones cotidianas de la empresa. El director ejecutivo no puede ser parte del Consejo Rector para evitar la concentración de poder y aunque, generalmente, participa de sus reuniones, que lo haga o no depende de la voluntad expresa del Consejo y, cuando lo hace, no tiene voto en las decisiones. Por el mismo motivo, los miembros del Consejo de Dirección generalmente no pueden ocupar cargos en el Consejo, aunque esto no está prohibido y, de hecho, ocurre en las cooperativas más pequeñas.

Casi todas las cooperativas Mondragón cuentan con otro órgano de gobernanza: el Consejo Social (CS). Este órgano no es requerido por la legislación cooperativa, pero es recomendado para las cooperativas Mondragón con más de 50 asociados, lo que incluye a prácticamente todas las empresas de la red Mondragón. El Consejo Social también es electo mediante la regla de “un asociado, un voto”, el plazo de mandato de sus miembros es de dos años y los asociados de la cooperativa *no* pueden rehusarse a integrarlo en el caso de resultar electos. Aunque también se trata de un órgano electivo, sus funciones son diferentes a las del Consejo Rector.

En los primeros años de existencia del grupo, las cooperativas llegaron a la conclusión de que, cuando una organización alcanza un determinado tamaño, su complejidad y su división del trabajo son de tal magnitud, que se torna difícil que el Consejo pueda manejar todas las funciones de representación.

En estas circunstancias, la comunicación y la toma de decisiones compartida entre los trabajadores de primera línea, el consejo y la alta gerencia se vuelven problemáticas. Las cooperativas consideraron entonces que, en la situación de aquel momento, sus trabajadores de primera línea tenían menos acceso a la información y a los órganos de toma de decisión, así como menos autoridad operacional que los gerentes, por lo que su perspectiva debía ser representada más eficaz y consistentemente a través de un órgano formal de la estructura. Como resultado, se crearon los Consejos Sociales y, para asegurar que sus miembros estuvieran en sintonía con los problemas de los trabajadores de primera línea, se definió que sus integrantes no fueran electos por la Asamblea General en su conjunto sino por departamento o área de trabajo, designando a un representante cada 25 o 30 asociados. Oficialmente, sus reuniones son dirigidas por el Presidente del Consejo Rector pero, en la práctica, generalmente son coordinadas por un Vicepresidente del CS, elegido por sus propios miembros, al inicio de los dos años que abarca cada periodo de mandato de sus integrantes. El CS se reúne al menos una vez al mes y facilita la comunicación entre la gerencia, el Consejo Rector y los trabajadores-asociados² de primera línea, para asegurar que la perspectiva de estos últimos sea tomada en cuenta en las decisiones más importantes, para actuar como un primer foro en las situaciones de reclamos y para realizar propuestas a la Asamblea General sobre los temas relacionados con la vida laboral, como el calendario de trabajo, las horas, los ajustes salariales, las condiciones de trabajo y otros asuntos similares³. Lo anterior ha sido una descripción breve de una empresa cooperativa individual de Mondragón. Pasemos ahora al grupo Mondragón en su conjunto.

LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN

Tal vez, la característica más peculiar y exitosa de la experiencia cooperativa de Mondragón es lo que en su jerga interna se conoce como la “intercooperación”. El significado de este término va mucho más allá de la mera intención de trabajar juntos; entraña una colaboración cercana y multifacética que se consigue a través de la integración formal de las empresas y de otras instituciones cooperativas, en una estrecha red. La red ha sido una parte crucial de la experiencia de Mondragón desde sus primeros años, comenzando en 1959, cuando las cooperativas crearon conjuntamente un banco cooperativo propio, entonces denominado Caja Laboral Popular y que hoy es la Laboral Kutxa.

Desde aquel momento, la red se ha desarrollado de una manera espectacular, pero su propósito esencial sigue siendo el mismo: ayudar a que las cooperativas individuales logren juntas lo que sería difícil, o imposible, lograr por separado. Más específicamente, esta colaboración cobra forma de tres maneras diferentes: (1) la creación de instituciones y políticas comunes de la que se benefician todos los miembros de la red y que se ajustan a sus necesidades como cooperativas, por lo que les proporciona servicios que el mercado convencional no brinda o lo hace de un modo inadecuado para las cooperativas; (2) la colaboración de empresa a empresa para generar sinergias o economías de escala; y (3) la coordinación de las actividades empresariales y una orientación estratégica general.

“Tal vez, la característica más peculiar y exitosa de la experiencia cooperativa de Mondragón es lo que en su jerga interna se conoce como la “intercooperación”.”

2 En las cooperativas Mondragón hay trabajadores no-socios que las políticas del grupo limitan a un 15% de la fuerza de trabajo cooperativa. No tienen voto en la elección de los miembros del CS y no cuentan con una representación formal. No puede darse un tratamiento completo a este tema complejo y problemático en este espacio (ver referencias en las últimas cuatro notas al pie), pero baste con decir aquí que, en primer lugar, sus salarios y condiciones de trabajo son regulados por los acuerdos de negociación colectiva regionales y, en segundo lugar, que cualquier problema significativo para los trabajadores no-socios, generalmente, lo es también para los trabajadores-asociados o acaba siéndolo, por lo que termina siendo tratado por el CS.

3 La Figura 5.1 incluye una Comisión de Vigilancia, el órgano formalmente responsable de la supervisión de las cuentas de la cooperativa, entre otros asuntos. Debido a que, con el correr de los años, las cooperativas se han ido convirtiendo en empresas más sofisticadas en lo que refiere a su contabilidad y sus finanzas, y a que las auditorías externas se han vuelto obligatorias, la importancia de este órgano ha declinado.

RECUADRO 5.2. LABORAL KUTXA (ANTES CAJA LABORAL POPULAR)

El papel del banco ha evolucionado de forma significativa con el correr de los años. En las primeras décadas, su misión era la de servir como una organización cooperativa de financiamiento para el desarrollo, esto es, promover el crecimiento cooperativo mediante la provisión de capital de riesgo y de préstamos ordinarios a las cooperativas Mondragón, así como, (y esto es importante) la provisión de asistencia técnica/empresarial a través de su “División Empresarial”. Ambos roles fueron de una importancia crucial. Además, hasta mediados de la década de 1980, su Asamblea General operó como el sitio de la gobernanza general del grupo Mondragón. A medida que las cooperativas se hicieron más grandes y más sofisticadas y cuando el marco regulatorio del Banco de España fue modificado, el rol del banco también cambió. Se creó una organización separada para las inversiones de capital de riesgo, “Inversiones Mondragón”. Caja Laboral fue obligada por el Banco de España a desplazar la mayoría de su portafolio fuera de las cooperativas Mondragón. La asistencia y consultoría técnica fue trasladada a las organizaciones de área/división o a la cooperativa de consultoría, LKS. Laboral Kutxa es una de las empresas más grandes de la Corporación Mondragón y continúa realizando importantes contribuciones financieras a su desarrollo pero, de alguna manera, su rol ha perdido centralidad. Ya no es un motor de financiamiento para el desarrollo ni el sitio de la gobernanza; en su lugar, se ha convertido en una empresa de tamaño considerable, pero enfocada en el negocio bancario minorista.

“En 2014, la red Mondragón estaba integrada por 103 empresas cooperativas, así como por 10 organizaciones de apoyo, 8 fundaciones, una mutual de salud, seguros y pensiones y 122 filiales en diferentes partes del mundo.”

En 2014, la red Mondragón estaba integrada por 103 empresas cooperativas, así como por 10 organizaciones de apoyo, 8 fundaciones, una mutual de salud, seguros y pensiones y 122 filiales en diferentes partes del mundo. Como se ha mencionado, las empresas Mondragón se han unido para crear estructuras en red desde sus primeros años, pero, como es lógico, estas han evolucionado con el tiempo. La estructura general actual se ilustra en la Figura 5.2. Todas las empresas cooperativas y las organizaciones filiales son reunidas bajo una organización que las aglutina: la Corporación Mondragón. Las empresas individuales están distribuidas en cuatro áreas principales de negocios -Financiera, Industrial, de Distribución y de Conocimiento- y, dentro del Área Industrial, en 12 divisiones. La Corporación Mondragón en su conjunto cuenta con órganos de gobernanza y gestión que, en términos generales, son un reflejo de los existentes a nivel de las empresas cooperativas individuales: órganos de gestión principal que son designados por -y rinden cuentas a- órganos representativos de gobernanza democrática. Más específicamente, a nivel de la Corporación Mondragón las funciones de gestión son llevadas adelante por un Consejo General (CG), liderado por su Presidente. El CG es un órgano de doce miembros integrado por el Presidente, los Vicepresidentes/Directores de las Áreas Financiera y de Distribución, los Vicepresidentes/Directores de las seis mayores divisiones del Área Industrial, así como por el Asesor General/Secretario Corporativo y los jefes de dos de los Departamentos Centrales de la Corporación (el Financiero y el de Asuntos Sociales). Los funcionarios y los documentos de Mondragón hacen hincapié en que la función del CG no es el control operacional centralizado, sino más bien, como se ha mencionado anteriormente, la búsqueda permanente de mayores economías de escala y de sinergias tecnológicas y empresariales, además de la prestación de servicios técnicos y de gestión, en particular, una coordinación y desarrollo estratégico muy fortalecidos.

Los órganos de gestión central de Mondragón rinden cuentas a dos estructuras representativas de gobernanza democrática: el Congreso Cooperativo de Mondragón y su Comisión Permanente. El Congreso está compuesto por 650 personas que representan a todas las cooperativas de la red. Cada cooperativa envía una cantidad de representantes en proporción indirecta a su tamaño: las cooperativas más grandes tienen más representantes, pero no pueden dominar el congreso. El Congreso debate

y establece normas básicas y políticas que deben ser respetadas por todas las cooperativas de la Corporación. La Comisión Permanente es esencialmente un consejo de administración interno y está compuesto por 21 personas elegidas entre los ex integrantes de los consejos electos de las Áreas y Divisiones. La Comisión Permanente designa al funcionario gerencial de más alto rango, el Presidente del Consejo General, y debe aprobar las designaciones propuestas por el Presidente para los principales cargos gerenciales, que serán miembros del Consejo General, esto es, los Vicepresidentes/ Directores de Área y División⁴ y los Directores de los Departamentos Centrales.

Aunque la estructura de la Corporación Mondragón puede parecer tan compleja y multidimensional como la de un conglomerado de empresas convencional, los principios cooperativos esenciales siguen siendo aplicados. Cada cooperativa individual es, jurídicamente, una unidad autónoma con sus propias estructuras de gobernanza democrática. Cada una de ellas se unió a Mondragón y aceptó respetar sus políticas mediante el voto de su Asamblea General de trabajadores-asociados, del mismo modo que pueden votar para abandonarla en cualquier momento⁵. Dicho esto, existe una tensión natural entre los órganos centrales y sus prerrogativas, por un lado, y la autonomía de las empresas cooperativas individuales y otros principios cooperativos, por el otro, tensiones que son negociadas en el trabajo cotidiano de la Corporación y sus cooperativas, y que también son debatidos en el Congreso y en los demás órganos superiores. Podría

“Aunque la estructura de la Corporación Mondragón puede parecer tan compleja y multidimensional como la de un conglomerado de empresas convencional, los principios cooperativos esenciales siguen siendo aplicados.”

4 Estas designaciones deben ser también aprobadas por los Consejos de las Áreas y Divisiones en cuestión, dado que el trabajo de estas personas es tanto ser miembro del Consejo General (uno de los Vicepresidentes de la Corporación) como coordinar la gestión estratégica de su Área o División.
 5 Ejemplos de esta situación son las decisiones adoptadas en el año 2008 por las cooperativas Irizar y Ampo de dejar la estructura sectorial y de congreso de la Corporación, pero manteniendo su membresía en otras instituciones claves de Mondragón.

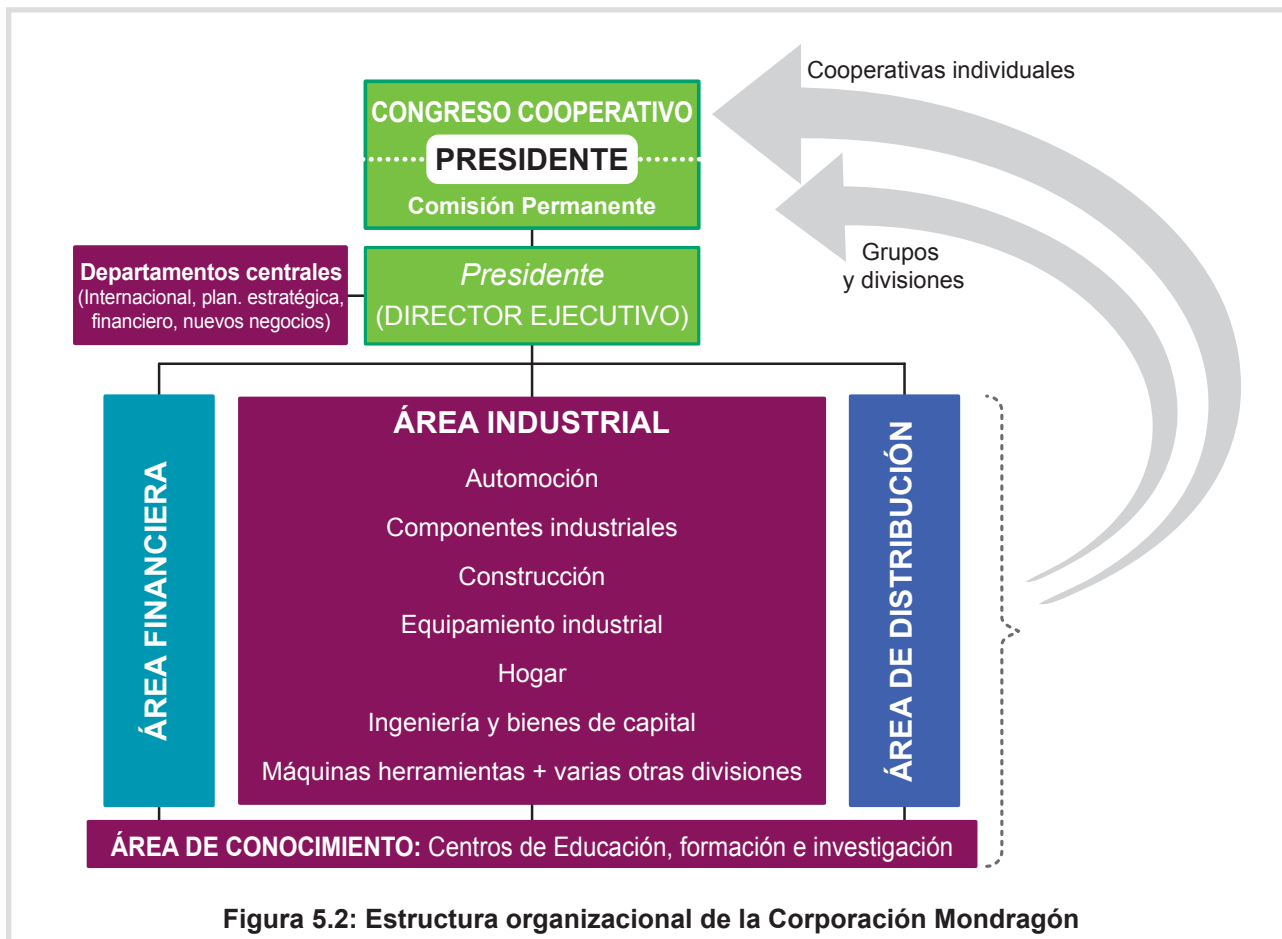


Figura 5.2: Estructura organizacional de la Corporación Mondragón

argumentarse que, en general, estas tensiones se logran resolver adecuadamente, equilibrando las prioridades empresariales y cooperativas de manera razonable, si se considera que esto se consigue en medio de una fuerte competencia internacional con multinacionales convencionales.

Aquí es donde hoy se encuentra la organización de la red Mondragón. Se ha convertido en un grupo, multibillonario en dólares, de empresas internacionales, con una estructura interna única y compleja. La red se apoya sobre un cimiento de estructuras democráticas y prácticas empresariales cooperativas que están sujetas a un debate frecuente y a una revisión y reforma permanente. Los dilemas y los problemas abundan, especialmente en lo que se refiere a las filiales de cooperativas entre las tiendas minoristas de Eroski y a las operaciones en el extranjero de las cooperativas industriales. Estas cuestiones son demasiado complejas como para abordarlas en este trabajo, pero su debate puede encontrarse en Azkarraga et al., 2012⁶; Cheney, 1999⁷; Freundlich et al., 2013⁸ and Malleon, 2013⁹.

6 Azkarraga, J., Cheney, G. and Udaondo, A., (2012). "Workers Participation in a Globalized Market: Reflections on and from Mondragon," in Atzeni, M. (ed.), *Alternative Work Organizations*, London, Palgrave Macmillan: 76-102.

7 Cheney, G. (1999). *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

8 Freundlich et al., 2013

9 Malleon, T. (2013). "What does Mondragon Teach Us about Workplace Democracy?" in Kato, T. (ed.), *Sharing Ownership, Profits and Decision Making in the 21st Century. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*. Volume 14, Bingley, UK, Emerald Group: 127-157.

5b. El cooperativismo como una conversación: Suma Wholefoods del Reino Unido

BOB CANNELL, MIEMBRO DE SUMA

Suma es una cooperativa de trabajadores de gran tamaño de Yorkshire, en el norte de Inglaterra. Desde su fundación, hace cuarenta años, a partir de la adquisición de una empresa privada por parte de sus trabajadores, Suma ha crecido hasta transformarse en un distribuidor de productos alimentarios con un volumen de negocios anual de £43 millones, 150 trabajadores asociados y clientes en 40 países.

Indudablemente, Suma es exitosa, como cooperativa de trabajadores y como empresa. Las cuentas del último año muestran una tasa de excedentes netos de 3.7%, la más alta entre sus competidores privados. Durante la década pasada, el crecimiento anual ha sido de dos dígitos (en gran parte gracias a los mercados de exportación), lo que ha sido acompañado por un crecimiento en la cantidad de trabajadores asociados.

Suma fue una de las organizaciones pioneras en la alimentación saludable, una revolución naturista surgida en la década de 1970 como reacción sub-cultural al predominio creciente en los mercados alimentarios de los alimentos altamente procesados y de fabricación industrial. Una parte importante de este movimiento contracultural se organizó en forma cooperativa, principalmente a través de cooperativas de trabajadores, en contraste con la larga tradición de cadenas de tiendas de comestibles establecidas como cooperativas de consumidores. Suma, como mayorista, abasteció a las nuevas tiendas de alimentos integrales y saludables, operó como distribuidor para pequeñas empresas productoras de alimentos y desarrolló alternativas éticas e integrales a los alimentos y productos de uso doméstico comercializados por los supermercados convencionales.

Al igual que muchas otras cooperativas de trabajadores de la década de 1970 en el Reino Unido, Suma creció inspirada por una tradición anarquista, en lugar del origen laborista de la mayoría de las cooperativas tradicionales. Los siete asociados fundadores rechazaron las prácticas de gestión jerárquica y el concepto de la división del trabajo entre gerentes y trabajadores, organizando la empresa sobre lineamientos formalmente igualitarios. Gran parte de esta filosofía todavía se practica hasta el día de hoy.

LA GERENCIA ES UNA FUNCIÓN, NO UN ESTATUS

Suma no tiene un Director Ejecutivo, un Gerente General o un Presidente. Los asociados de Suma practican la “gestión consensual”. Los líderes de equipo se denominan “coordinadores de función” y cuentan con un estatus de autoridad inferior al que podría esperarse. “La gerencia es una función, no un estatus”, es uno de los principios de Suma.

Quienes visitan Suma destacan el ambiente de elevada energía social y operativa observable en el lugar de trabajo. Los trabajadores se mueven rápidamente por los corredores y las áreas de trabajo, hablando entre ellos constantemente. La cantina es el centro social de la empresa. Ofrece comidas y colaciones gratuitas y, a la hora del almuerzo, está llena de gente y de bullicio, con un flujo constante de trabajadores, yendo y viniendo, conversando e interactuando libremente.

Para un visitante o un nuevo asociado es imposible identificar los centros físicos de organización y gestión. En los locales no se ven “trajes”, excepto por los vendedores que se preparan para una visita comercial a un cliente corporativo. No hay oficinas de puertas cerradas, excepto por las pequeñas salas de reuniones dispersas a lo largo de

“Hay una sensación de que las recetas “normales” para la buena gobernanza y la buena gestión no encajan en Suma y, tal vez, tampoco encajen en otras cooperativas de trabajadores.”

las instalaciones. No hay espacios de estacionamiento para ejecutivos. Es frecuente que los visitantes digan: “pero tiene que haber alguien encargado de toda esta actividad en algún lugar de este edificio, ¿dónde está?”.

Existen procesos formales de gobernanza (de la cooperativa) y de gestión (de la empresa). Suma es gobernada por un conjunto de Normas de la Sociedad Cooperativa que, en los papeles, son muy similares a aquellas utilizadas por las sociedades cooperativas de consumidores del Reino Unido. Los asociados de Suma se encuentran en reuniones generales (RG) cuatro veces por año y las RG son el órgano soberano de la cooperativa. Existe un comité de gestión electo de seis miembros que hace las veces de un consejo de administración y cuenta con las facultades para gestionar la empresa en los periodos comprendidos entre las RG. Existe el habitual consejo paralelo de gerentes designados que, en el caso de Suma, se denominan Coordinadores de Área de Función (para evitar la palabra que empieza con “G”), quienes se reúnen diaria y semanalmente para organizar las operaciones de corto plazo.

Ninguno de estos mecanismos opera del mismo modo que lo hace en las cooperativas convencionales. Los asociados son muy independientes. Por ejemplo, en ocasiones, los asociados votan por una propuesta que tiene sentido a nivel empresarial y luego se rehúsan a acatar esa misma decisión a nivel individual o grupal. En algunas oportunidades, el comité de gestión ha utilizado su autoridad ejecutiva nominal para sacar adelante una iniciativa para encontrarse luego con que la membrecía, a nivel personal, no coopera con el proyecto, haciéndolo fracasar. Los coordinadores se quejan acerca de la falta de autoridad personal para conseguir que la gente haga lo que se supone que tiene que hacer según la “rota” (la agenda semanal de tareas).

Hay una sensación de que las recetas “normales” para la buena gobernanza y la buena gestión no encajan en Suma y, tal vez, tampoco encajan en otras cooperativas de trabajadores.

Debido a la experiencia y la personalidad de los individuos y sus redes personales dentro de la organización, Suma no puede ser perfectamente uniforme en términos de estatus. Evidentemente, algunas personas tienen más influencia y más libertad individual para actuar que otras, especialmente en comparación con los recién llegados. Se han hecho intentos para mapear estas relaciones de poder informal.

La elaboración de un mapa de Análisis de Redes Sociales -que muestra gráficamente los canales de comunicación formal entre quienes participan en una organización- dio el resultado opuesto al esperado. En una organización jerárquica las personas más poderosas aparecen en el centro, conectadas al mayor número de canales, mientras que las menos poderosas están en la periferia. En Suma los valores atípicos en el gráfico de dispersión (los de la periferia) fueron claramente los correspondientes a la mayoría de los asociados personalmente más poderosos, mientras que en el centro, con el mayor número de interacciones, se encontró a los asociados con menos influencia sobre el conjunto de la cooperativa.

Más allá de este fenómeno desconcertante, la gestión operativa de Suma funciona con extraordinaria eficiencia, anecdóticamente, mucho mejor que en otras cooperativas de trabajadores. El trabajo y los recursos de planificación y coordinación para los próximos días y semanas son relativamente sencillos y muy eficaces. Las entregas fallidas (las que no se realizan en la fecha acordada) son casi desconocidas en Suma, mientras que para el promedio del sector es de alrededor de un diez por ciento del total de las entregas. Las tasas de cumplimiento de pedidos son muy altas, con un muy bajo nivel de errores y de eventos de agotamiento de existencias. La extremadamente baja rotación de personal y

la baja tasa de faltas por enfermedad demuestran que estos resultados no se consiguen sobrecargando a los trabajadores. En los últimos años, las previsiones y los planes de ventas son muy precisos, lo que genera mucha confianza y disposición para arriesgar en nuevos proyectos.

Pero las cosas no solían ser así. Suma fue, en algún momento, una masa de funciones inadecuadamente coordinadas que creaban conflictos y producían errores. Cuando un área funcional conseguía ordenarse era afectada por alguna otra que “se caía a pedazos”. Pero hace unos diez o doce años, se produjo un cambio cuando “todo pareció converger”. Aunque esto no ocurrió como consecuencia de ninguna mejora en el liderazgo del Comité de Gestión o de los Coordinadores.

Debajo de los procesos de gestión y gobernanza formal de Suma subyace una masa de comunicaciones informales e imposibles de medir. Suma es una conversación permanente de la que participan principalmente los trabajadores, pero también los proveedores y los consumidores. Cuando esta conversación es sana, la enorme cantidad de detalles a gestionar se trata con eficacia y de manera informal, fuera de los procesos institucionales: al pasar, en un corredor, en la pausa para el té, durante el almuerzo, en una conversación telefónica o por otros medios. A diferencia de muchas otras organizaciones en las que la jerarquía suprime, excluye u obstaculiza la conversación formal, en el caso de Suma ésta fluye libremente.

Doce años atrás, todos los trabajadores de Suma tuvieron su propia cuenta de correo electrónico y los teléfonos móviles se convirtieron en omnipresentes. Es posible que el “pegamento mágico” que unió a todas las partes que antes se enfrentaban haya sido la mayor comunicación, que se hizo posible a través de estos nuevos medios que son intensamente utilizados y apenas limitados.

Con el pasar de los años los asociados de Suma han planificado y ejecutado algunos grandes proyectos empresariales críticos, como dos mudanzas, cuando la empresa había crecido hasta ser mucho más grande que el grupo de amigos de los comienzos. Los aspectos técnicos de estos traslados fueron mucho mejor resueltos que planificados.

Los asociados de Suma también han gestionado situaciones de crisis para la empresa, incluida una devastadora inundación y un fallo de todo el sistema informático que resultó casi tan perjudicial como la inundación aunque fue menos visible. Ambas situaciones se manejaron más rápido y con mayor eficacia que lo que lo hubiera hecho una empresa tradicional, minimizando los daños para el negocio. Sin embargo, Suma no cuenta con una gestión estratégica tradicional, después de algunos intentos fallidos de introducirla. Las técnicas de gestión estratégica más conocidas en Suma simplemente no funcionan. La autoridad ejecutiva requerida para impulsarlas no existe. Los asociados las rechazan.

SOBRE LOS ASOCIADOS

La mayoría de los asociados de Suma permanece en la cooperativa indefinidamente. Entre las explicaciones para una tasa de rotación estadísticamente insignificante (menos del 2% anual) están los salarios relativamente altos y la seguridad laboral. Hace 30 años, una Reunión General decidió incrementar los salarios anualmente en una tasa que, al menos, equiparara a la de la inflación y manejar la empresa de manera de mantener ese incremento anual. Once años atrás, los asociados decidieron que el incremento anual fuera de un 5% neto. Esto ha resultado en remuneraciones excepcionales para una empresa de distribución y ha requerido de un manejo eficiente y eficaz de la empresa para hacerlo posible.

“Debajo de los procesos de gestión y gobernanza formal de Suma subyace una masa de comunicaciones informales e imposibles de medir.”

Los salarios duplican a los del promedio del sector, a lo que se ha agregado recientemente la distribución de un bono por excedentes, equivalente a otros dos meses de salario. Si las primas salariales (la prima por encima de los salarios promedio del mercado, el mínimo necesario para dotar de personal a la empresa) fueran consideradas como excedentes distribuidos, el retorno anual sobre el capital invertido por los asociados en la empresa estaría muy por encima del 100%.

Los salarios son los mismos para todos los trabajadores. Desde los estudiantes que echan una mano en el almacén durante sus vacaciones de verano hasta los veteranos con décadas de experiencia en la comercialización mundial de commodities, todos reciben el mismo salario neto. Supuestamente, Suma es “el mayor empleador con salarios igualitarios de Europa”. Esta política contradice casi todo el pensamiento actual en materia de gestión de empresas. Los incentivos para estar en Suma son la calidad de las relaciones laborales y el potencial para el desarrollo personal dentro de la cooperativa, en lugar de las motivaciones financieras. Los observadores se preguntan: “¿cómo hace Suma para adquirir habilidades empresariales especializadas y costosas?”. Una de las explicaciones es la labor de activistas entusiastas en los equipos de trabajo de la cooperativa y la conservación de la experiencia dentro de la empresa para no tener la necesidad de pagar por especialistas costosos. Otra explicación es la contratación por plazos limitados de consultores externos.

La paridad salarial, cualquiera sea la función desempeñada, ha permitido que Suma mantenga un grado excepcionalmente alto de rotación en el trabajo y de diversificación de competencias. Los asociados de Suma generalmente reparten su semana laboral trabajando en dos o tres áreas (oficina, almacén, transporte). Por orden de la RG, el equipo de Personal controla y gestiona la diversificación de competencias de los asociados, estimulando a las personas a que asuman nuevos roles para ampliar su abanico de habilidades.

Los asociados pueden hacer vertiginosas carreras profesionales dentro de la cooperativa. Los nuevos asociados entusiastas y creativos son elegidos para integrar el comité de gestión o el equipo de líderes casi en el mismo momento en que terminan de firmar su registro como asociados. Un asociado joven e inexperto con calificaciones modernas en materia de logística puede encontrarse a cargo de una flota de veinte camiones de reparto y de una cadena de suministro internacional, porque puede ser apoyado por sus compañeros de trabajo, con décadas de experiencia práctica.

El reclutamiento y la integración de los nuevos asociados se basan en el principio de la autogestión. El proceso toma nueve meses, desde la oferta inicial de trabajo a la aceptación de un nuevo asociado por votación de la membresía. Los compañeros de los asociados de Suma esperan que éstos actúen con iniciativa personal dentro de la responsabilidad colectiva. Existe una tensión constante entre completar la jornada de trabajo e introducir elementos que permitan hacer el trabajo mejor. De hecho, el peor pecado que puede cometer un asociado de Suma es permitir que un error conocido afecte a un cliente. Este comportamiento es visto como anti-cooperativo y decepcionante para el resto de la membresía. La mayor parte de la actividad de solución de controversias de Suma no se refiere a conflictos entre empleador y empleado (como ocurre en una empresa tradicional) sino entre compañeros desconformes con la calidad del trabajo de un colega.

5c. Union Cab of Madison, Wisconsin, Estados Unidos

JOHN McNAMARA

Union Cab comenzó a operar el 29 de octubre de 1979, después de casi una década de duros conflictos laborales entre los conductores de la compañía Checker Cab y su propietario. Luego de que el propietario cerrara la empresa, los trabajadores decidieron tomar el asunto en sus propias manos y establecer su propia compañía de taxis. Por respeto a su lucha y para expresar solidaridad con el conjunto del movimiento obrero, escogieron el nombre de Union Cab (“union” es la traducción en inglés de “sindicato”) y decidieron establecerse como una cooperativa, bajo el Capítulo 185 del Estatuto del Estado de Wisconsin¹⁰. A diferencia de muchas cooperativas de taxis, Union es propietaria de sus vehículos y su equipamiento, y los conductores son empleados de la empresa en lugar de contratistas independientes. Además, todos los trabajadores deben asociarse a la cooperativa después de pasar por un periodo de prueba. Esto significa que, además de los conductores, los despachadores, los mecánicos, el personal administrativo y los gerentes son todos asociados y tienen la misma posibilidad de hacer escuchar sus opiniones en la cooperativa. Aunque Union Cab tiene un solo tipo de membresía, las condiciones de trabajo, las estructuras y las expectativas salariales de los asociados son muy diversas. Esta estructura puede crear conflictos entre las necesidades y las aspiraciones de las diferentes partes interesadas en términos de remuneración, beneficios y trabajo.

Hoy, Union Cab da empleo a más de 250 trabajadores, lo que la convierte en una de las más grandes cooperativas de trabajadores de los Estados Unidos. La industria del taxi plantea dificultades estructurales para la participación de los asociados. Como la mayoría de las empresas del sector, Union opera 24 horas al día, siete días a la semana, incluyendo los fines de semana y los días feriados. Esto significa que, incluso en las horas pico, cuando todos los taxis están en la calle, solo alrededor de un 40% de los asociados están en el trabajo y la inmensa mayoría de los que están trabajando están distribuidos geográficamente en torno a unas sesenta millas cuadradas. Esto puede dar lugar a que existan ideas diferentes sobre cómo manejar la empresa entre los conductores, que trabajan en la primera línea del servicio, y el personal de apoyo en la oficina, que se conecta con la comunidad de una manera diferente y desde una perspectiva más ventajosa. En ciertos momentos, esto ha llevado a profundos desacuerdos sobre la dirección que debería adoptar la cooperativa y sobre el mejor sistema de gobernanza.

En 1995, el mismo año de la aprobación de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa¹¹, Union se enfrentó a una necesidad similar: definir mejor su identidad luego de un periodo de crecimiento y de la incorporación de una nueva generación de líderes que habían alcanzado la mayoría de edad después de la fundación de la empresa. La membresía aprobó un conjunto de valores fundamentales centrados en la responsabilidad de los asociados, la comunicación abierta y honesta, la seguridad, los salarios dignos y el servicio al cliente. En 2004 se agregó un séptimo valor fundamental, como consecuencia de un debate sobre los efectos de la actividad de la cooperativa en el ambiente.

¹⁰ Chamberlin 1989

¹¹ Alianza Cooperativa Internacional, 1995

Durante la mayor parte de su vida, Union Cab utilizó una estructura de gestión jerárquica tradicional. Los nueve miembros electos del consejo de administración contrataban a un Gerente General que, a su vez, contrataba un equipo gerencial. Después de que varias auditorías sociales detectaran una insatisfacción creciente con los modelos de gestión tradicionales, la membrecía emprendió un proceso de dos etapas para democratizar su gobernanza. El primer paso consistió en la exclusión de los gerentes del ejercicio de las funciones disciplinarias y el establecimiento de un conjunto de consejos de pares para revisar las situaciones relacionadas con accidentes o problemas de comportamiento, y ofrecer mediación y apoyo. En el siguiente paso se definió una estructura de gestión única (ver Figura 5.3) basada en comités, equipos y consejos.

Los Comités, designados por el Consejo de Administración, elaboran y revisan las políticas. Los Equipos, designados por un Equipo de Dirección, implementan las políticas, elaboran procedimientos y emiten directivas para el personal. Los Consejos, designados por el Equipo de Recursos Humanos o el Vicepresidente y ratificados por el Consejo de Administración, resuelven conflictos entre los asociados.

La membrecía elige a un consejo de administración de nueve miembros y a tres directores alternativos. El consejo establece las políticas, aprueba el presupuesto anual y el plan estratégico, aprueba las designaciones a los consejos, contrata a un Administrador general y supervisa al Equipo de Dirección.

Los Comités desempeñan las funciones de gobernanza (educación, elecciones), revisan las políticas, revisan las finanzas, apoyan la auditoría anual y elaboran el plan estratégico. El consejo designa a asociados que se auto-postulan por periodos superpuestos de dos años.

Por otro lado, los consejos se encargan de la revisión entre pares.

- El Consejo de Mediación, cuyos integrantes reciben una formación especial, aporta mediación de terceros en las controversias entre asociados.
- El Consejo de Revisión de Comportamientos (CRC) consta de siete miembros designados por periodos superpuestos de cuatro años que investigan las quejas sobre los trabajadores y deciden sobre las acciones apropiadas a adoptar.
- El Consejo de Revisión de Accidentes (CRA) consta de cinco miembros con un mandato de tres años que revisan cada colisión en la que participa un conductor.
- El Consejo de Trabajadores está integrado por personas designadas para tratar las apelaciones a las decisiones del CRC y el CRA.
- El Consejo de Recursos Humanos (CRH) está integrado por el Presidente, el Vicepresidente, el Administrador y el Gerente de Recursos Humanos e investiga y resuelve los reclamos relacionados con las situaciones de discriminación o acoso sexual.

El Administrador actúa como facilitador en el Equipo de Dirección que coordina las actividades de los equipos, los gerentes y el personal clave, y maneja las operaciones de la cooperativa. El Equipo de Dirección también aprueba el pasaje del periodo de prueba de los nuevos empleados para ofrecerles la membrecía y se encarga de las contrataciones para los puestos gerenciales. Cada integrante del Equipo de Dirección es también miembro de uno de los equipos de gestión (por ejemplo, el de apoyo a los asociados, el de marketing, etc.). Cada equipo de gestión, incluido el Equipo de Dirección tiene, al menos, dos representantes de los asociados "en general" (uno por el turno del día y otro por el turno de la noche). Los demás cargos de los equipos son definidos

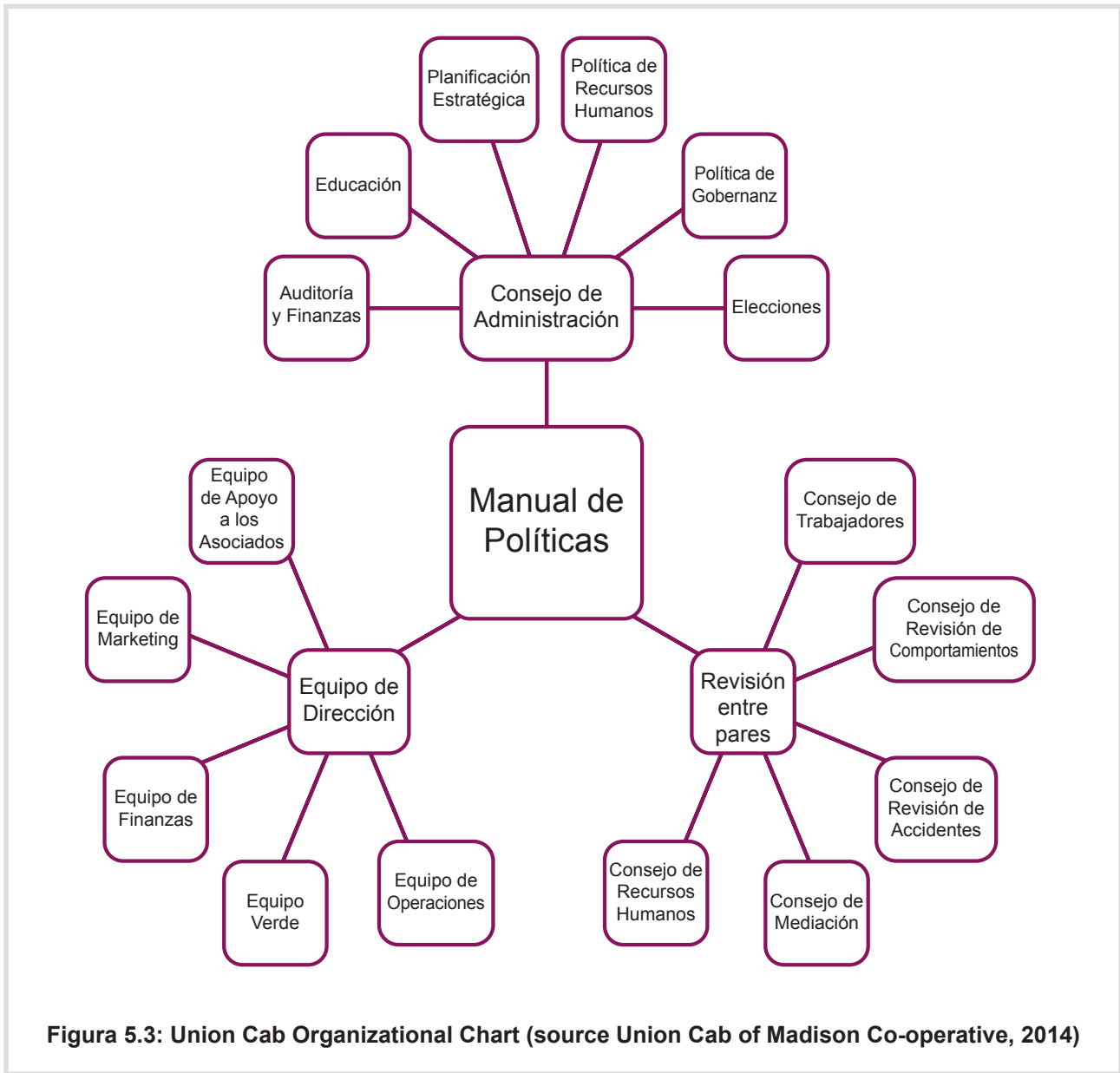


Figura 5.3: Union Cab Organizational Chart (source Union Cab of Madison Co-operative, 2014)

por la naturaleza del trabajo (por ejemplo, el Supervisor de la Oficina de Taxis integra el Equipo de Operaciones y el Supervisor de Cuentas por Cobrar el Equipo de Finanzas). El Administrador integra todos los equipos para darle consistencia y comunicación al conjunto del sistema. El tamaño de los equipos es variable, desde los doce que conforman el equipo de Operaciones, el más grande, hasta los cuatro que componen el equipo de Marketing, el más pequeño. La frecuencia de las reuniones de los grupos se define en base a las necesidades por lo que el de Marketing puede reunirse mensualmente, mientras de que el Operaciones lo hace con una frecuencia semanal. Las decisiones de todos los equipos se toman con el criterio del “consenso modificado” que establece que dos miembros del equipo pueden bloquear una decisión, siempre que den sus razones para hacerlo.

En los hechos, ninguna persona tiene las potestades del “jefe” tradicional de un sistema de gestión jerárquico. Aunque el Administrador es responsable frente al Consejo de Administración y coordina el Equipo de Dirección, el cargo no implica autoridad sobre los integrantes del equipo. El “Manual de Políticas” se ha convertido en los hechos en el “jefe” de Union Cab. Su modificación requiere de un largo proceso de debate y toma

“Ninguna persona tiene las potestades del “jefe” tradicional de un sistema de gestión jerárquico.”

de decisiones en el que pueden tomar parte todos los asociados afectados por el cambio. Este proceso permite que las diferentes partes interesadas de Union Cab se sienten en una misma mesa para tomar decisiones. A su vez, esto genera un alto nivel de identificación en las personas que participan en cada decisión. Por otro lado, en los temas que puedan requerir de la aprobación del consejo, el equipo de gestión presenta una posición unificada y clara en el momento de asesorar al consejo. La interconexión entre los equipos, que permite que la información se difunda entre los diferentes departamentos y entre todos los integrantes de los equipos, contribuye a crear canales de información entre los asociados, con independencia del espacio/momento en el que cada trabajador desarrolla su tarea.

En lo que refiere a la rendición de cuentas, los asociados y trabajadores tienen la auto-responsabilidad de manejarla por sí mismos. Por ejemplo, cuando se recibe una queja de un cliente, es revisada en primer lugar por el Equipo de Operaciones y no por un simple gerente. El equipo examina la queja sin conocer los nombres ni del asociado ni del cliente involucrados, pero sabiendo si el asociado tuvo quejas similares con anterioridad y disponiendo del historial de quejas registradas en el legajo del asociado en los últimos doce meses. Luego de una revisión y un debate en un foro público, el equipo escogerá un curso de acción de entre los siguientes:

- 1.Improcedencia (elimina la información que identifica al asociado)
- 2.Mantiene la identificación del asociado registrada, pero no toma ninguna otra acción
- 3.Designa a un integrante del equipo para que hable con el asociado
- 4.Asigna formación al asociado
- 5.Solicita al Gerente de Operaciones que elabore una Carta de Dirección
- 6.Eleva un Expediente de Queja a la Comisión de Revisión de Comportamiento

After the first year of this process, customer complaints dropped by over fifty percent. Further, members came to gain a greater understanding of how the general public engages the co-operative. Finally, members began to trust the disciplinary system as the process became more democratized and transparent.

Después del primer año de aplicación de este procedimiento, la cantidad de quejas de los clientes cayó más de un cincuenta por ciento. Además, los asociados alcanzaron una mejor comprensión sobre cómo el público en general se vincula con la cooperativa. Finalmente, los asociados empezaron a confiar en el sistema disciplinario en la medida que el proceso se hizo más democrático y transparente.

El nuevo sistema de gobernanza puede parecer complicado para una persona ajena a la cooperativa e inclusive para algunos de sus asociados. Para apoyar a los asociados, la política de Revisión de Pares también prevé un sistema de ayuda a través de la figura de los “delegados”, un nombre que proviene de la tradición del movimiento sindical. El rol del delegado es orientar a los consejos, ayudar a los asociados a vincularse con los equipos e, inclusive, presentar ideas a los comités. En algunos casos, los delegados trabajan en tándem, para ayudar a facilitar el debate entre los asociados fuera del consejo de mediación. Este proceso permite que cada parte de un litigio cuente con un delegado que actúa como su defensor, a diferencia de lo que ocurre en la mediación de terceros neutrales. Los delegados se auto-nominan y alcanzan la condición de tales una vez que reúnen la cantidad de firmas de apoyo requeridas en su formulario de nominación. El Vicepresidente revisa las nominaciones y confirma las designaciones.

La nueva estructura de gobernanza y rendición de cuentas es un proceso en continua evolución. Por ejemplo, luego de la sustitución del cargo de Gerente General por el de un Administrador, se introdujo el cambio de encargarlo al CRH la designación de

“La nueva estructura promueve el liderazgo, incorpora la comunicación abierta y la transparencia, y eleva a entre ochenta y noventa la cantidad de asociados que ocupan roles de toma de decisiones, además de permitir que los asociados participen en el debate cuando así lo deseen.”

los integrantes del CRC y el CRA, quienes luego son ratificados por el Consejo de Administración. Asimismo, hoy existen gestiones para expandir la cantidad de asociados generales en los equipos y para permitir que estos sean electos por sus pares en lugar de por los actuales miembros de los equipos. El “sistema de equipos” comenzó a implementarse formalmente en los consejos el 1º de enero de 2011, seguido por la incorporación de la figura del administrador el 1º de mayo de 2012. El Consejo de Administración recibe informes del Equipo de Dirección, de los Comités y de los Consejos, lo que posibilita un análisis profundo del funcionamiento de la cooperativa. Para facilitar la comunicación, el presidente se reúne con el Equipo de Dirección, y el Administrador asiste a las reuniones del consejo.

En el antiguo sistema jerárquico quienes se involucraban en la toma de decisiones eran el consejo y el Gerente General (GG), mientras que la participación de los asociados dependía de la buena voluntad del GG o de la voluntad de los asociados de interesarse sobre lo que ocurría en la cooperativa. La nueva estructura promueve el liderazgo, incorpora la comunicación abierta y la transparencia, y eleva a entre ochenta y noventa la cantidad de asociados que ocupan roles de toma de decisiones, además de permitir que los asociados participen en el debate cuando así lo deseen. Este proceso consiguió que muchos trabajadores dejaran de actuar con la mentalidad de empleados y pasaran a percibirse a sí mismos como propietarios y como asociados con una responsabilidad colectiva por el éxito de la organización.



6

La gobernanza de los bancos cooperativos europeos: visión general, problemas y recomendaciones

HANS GROENEVELD

Vínculos entre este capítulo y las propiedades intrínsecas de la gobernanza cooperativa: humanismo, propiedad y control conjunto, y democracia.

Este capítulo analiza la gobernanza de los bancos cooperativos europeos. El autor adopta el enfoque específico cooperativo de la gobernanza y señala que “el poder compensatorio del asociado frente a los profesionales y/o ejecutivos bancarios, no sólo debe ser consagrado legal y/o estatutariamente, sino que debe estar meridianamente presente en todos los niveles de la gobernanza”. Para que esto se produzca efectivamente, el significado percibido de la membresía junto con el compromiso y la participación del asociado son destacados como factores cruciales.

El impacto de la **propiedad conjunta y del control de los asociados** es evidente en los bancos cooperativos en los que “es imposible que la membresía actual de un banco cooperativo local lo convierta en una sociedad por acciones y redistribuya las reservas acumuladas”. El capital de propiedad conjunta es una forma de capitalizar a los bancos cooperativos. Por otro lado, Groeneveld propone que la parte no-cooperativa de la empresa, si existe, sea limitada, para asegurar que se materializa el rasgo estabilizador¹ de los bancos cooperativos. Se presentan problemas de gobernanza cuando las actividades de negocios se apartan de la actividad principal y cuando los intereses de inversores no-asociados (que, por lo general, solo buscan mayor rentabilidad) son contrarios a los intereses de los asociados. El autor señala que “la dependencia de la financiación o del capital externo podría conducir potencialmente a una erosión del perfil cooperativo y a un distanciamiento entre los bancos cooperativos locales y las instituciones centrales y las filiales del grupo”.

Democracia: Los bancos cooperativos locales aplican la regla de “un asociado, un voto” para elegir, mediante la votación directa, a directivos no-ejecutivos que integrarán el consejo. La mayoría de los bancos cooperativos locales también conforman estructuras de segundo nivel para beneficiarse de las economías de escala producidas por la red. Los órganos de gobierno centrales funcionan bajo una democracia representativa, en la que los representantes de los miembros de los consejos elegidos a nivel local influyen en el rumbo político y estratégico de toda la red. La propiedad cooperativa y la toma de decisiones son desde abajo hacia arriba, por oposición a las estructuras desde arriba hacia abajo que se encuentran en los bancos de propiedad de los inversores.

Conexión de este capítulo con los conceptos del diseño de la gobernanza en red: pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, policentrismo y múltiples partes interesadas.

Los bancos cooperativos locales independientes son las **unidades básicas de toma de decisiones** dentro una red grande y compleja. Los bancos cooperativos europeos a veces funcionan aplicando el principio de subsidiariedad, pero la mayoría están estrechamente vinculados en una red en la que gran parte de la toma de decisiones es eliminada del banco individual. Como resultado, la autonomía de los bancos locales puede resultar cuestionada. Esto es particularmente cierto para las decisiones vinculadas a productos y precios. Sin embargo, el autor especifica que algunas estrategias vinculadas a la aplicación de la identidad cooperativa permanecen en manos de los bancos locales. Este tema de debate se superpone con el capítulo de Mangan, que aborda la tensión entre los principios cooperativos 4º y 6º, en relación con la necesidad de equilibrar la autonomía de las cooperativas locales y los beneficios de una red (asociación, federación).

Los bancos cooperativos aplican un diseño de gobernanza policéntrico. La estrategia de la unidad local debe alinearse con la estrategia general de la red, sugiriendo relaciones de solidaridad. Esto es asegurado a través de una modalidad de operación “desde abajo hacia arriba (el punto de partida es la base de asociados), lo que genera una estructura de controles y equilibrios entre los bancos cooperativos locales y la estructura central [...]”.

La experticia en materia de gobernanza es un tema que surge en varios capítulos de este informe. El autor sitúa la influencia de los diversos tipos de experticia como algo beneficioso para la gobernanza eficaz y apunta a la diversidad de antecedentes (no sólo los bancarios y los técnicos) como un activo que ha “demostrado ser útil para la buena gobernanza”. Sin embargo, los directivos deben estar preparados para ejercer sus funciones, por lo que el autor informa de la implementación de programas educativos destinados a “aumentar el nivel de profesionalismo y sofisticación de los directivos”.

¹ Los bancos cooperativos se involucran en inversiones de menor riesgo, no cotizan en bolsa e invierten en la economía real.

6. La gobernanza de los bancos cooperativos europeos: visión general, problemas y recomendaciones

HANS GROENEVELD¹

Introducción y resumen

Este artículo se centra en las cuestiones vinculadas a la gobernanza de los bancos cooperativos europeos, que son la mayor categoría dentro de la familia de las cooperativas con actividad financiera en todo el mundo. Sus ideas y consideraciones también se aplican a otras cooperativas financieras como las cooperativas de ahorro y crédito, las sociedades de construcción y los bancos cooperativos creados por otras cooperativas. En los últimos años, se ha confirmado empíricamente que los bancos cooperativos europeos contribuyen a enriquecer la diversidad del sistema financiero. Los grupos bancarios cooperativos son considerados los “bichos raros en el zoológico de la banca europea”, en gran medida debido a su particular modelo de gobernanza basado en los asociados².

Para mantener o fortalecer la naturaleza y el perfil cooperativo, he condensado cuatro recomendaciones relacionadas con la gobernanza cooperativa. Estas sugerencias están basadas en mi interpretación personal sobre algunos acontecimientos y evoluciones regulatorias recientes. El poder compensatorio del asociado frente a los profesionales y/o ejecutivos bancarios, no sólo debe ser consagrado legal y/o estatutariamente, sino que debe estar meridianamente presente en todos los niveles de la gobernanza. El grado de preparación de los asociados para ejercer ese poder compensatorio en la gobernanza depende, en gran medida, de su compromiso, participación e involucramiento, actitudes que están relacionadas a muchos aspectos diferentes de los bancos cooperativos (por ejemplo, el desempeño, los conceptos de distribución, la virtualización de los servicios bancarios, la innovación, el posicionamiento, la consolidación, etc.) y al significado que se atribuye a la membresía. La importancia para la viabilidad y la orientación específica de los bancos cooperativos de un poder compensatorio vibrante y noTabla de parte de los asociados, no es tratada en una sección aparte, pero se menciona, implícita o explícitamente, en muchos pasajes de este artículo.

La segunda recomendación es restringir la porción no-cooperativa de la empresa (es decir, el tamaño de las filiales y las actividades internacionales conjuntas) a entre un 30 y 40 por ciento de todas las operaciones del grupo bancario cooperativo³. Esta regla general se basa, principalmente, en la observación de que pérdidas y/o amortizaciones por depreciación considerables que se produjeron recientemente en algunos grupos bancarios cooperativos, se originaron en las entidades a nivel de grupo y/o en filiales con actividades no-minoristas o no-domésticas⁴. Estos sucesos supusieron daños a la reputación y riesgos para los bancos cooperativos afiliados.

La tercera sugerencia es que los pros y los contras de la introducción, la presencia y la expansión de los inversores externos y/o los accionistas terceros, deben ser cuidadosamente

1 Profesor de Cooperativas de Servicios Financieros en la Escuela de Negocios y Sociedad TIAS de la Universidad de Tilburgo, y Director Adjunto de Asuntos Cooperativos y de Gobernanza en Rabobank, Países Bajos. Las opiniones vertidas en este artículo son personales y no necesariamente reflejan la de Rabobank.

2 Goglio, S., and Y. Alexopoulos (2014, Eds.), Special Issue on Co-operative Banks, Journal of Entrepreneurial and Organisational Diversity, Vol. 3, Issue 1, Trento, Italia.

3 Esto podría ser definido en términos de activos totales, de empleo total o de ingresos brutos.

4 Birchall, J. (2013), Resilience in a downturn: The power of financial co-operatives, Oficina Internacional del Trabajo, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

evaluados y claramente explicados a los representantes de los asociados. En mi opinión la dependencia de un grupo bancario cooperativo del financiamiento mayorista y de los proveedores de capital debe permanecer tan limitada como sea posible o necesario, incluso si esto implicara un crecimiento más lento comparado con el de otros bancos⁵. En algunos casos recientes, la presencia de financiamiento externo o de proveedores de capital ha conducido a complicaciones en el funcionamiento de la gobernanza basada en la membresía⁶.

“Los bancos cooperativos no deben pedir favores, pero los encargados de la formulación de políticas deben tomar en cuenta sus características cuando diseñan e implementan sus decisiones políticas.”

La cuarta sugerencia está vinculada a un conjunto de nuevas normas y directrices introducidas por reguladores y supervisores internacionales y nacionales que, directa o indirectamente, afectan la gobernanza de los bancos, tanto comerciales como cooperativos⁷. Estas tendencias regulatorias requieren que los bancos cooperativos expliquen sus características específicas de gobernanza de una manera transparente, creíble y convincente a los reguladores y supervisores. Sería perjudicial para los bancos cooperativos y le haría daño a todo el sector financiero si estas características fueran -deliberada o inconscientemente- ignoradas o mal interpretadas. Los bancos cooperativos no deben pedir favores, pero los encargados de la formulación de políticas deben tomar en cuenta sus características cuando diseñan e implementan sus decisiones políticas. Los bancos cooperativos muestran efectos positivos para la diversidad, la competencia y la estabilidad del sector financiero europeo, tal como se explicará en la sección dedicada a los efectos beneficiosos de la gobernanza cooperativa.

Bancos STV y SHV

El sector bancario incluye una amplia gama de bancos con diversos modelos de negocios y estructuras de propiedad. Los bancos públicos, los estatales, las cajas de ahorro, las cooperativas, las mutuales y los bancos privados, coexisten en un mercado diversificado. En los informes sobre políticas y en la literatura de investigación se realiza una distinción especial entre los bancos de valor para las partes interesadas (*stakeholder value banks* en inglés, o bancos STV), grupo en el que los bancos cooperativos son un componente importante, y los bancos de valor para los accionistas (*shareholder value banks* en inglés, o bancos SHV), grupo en el que los bancos que cotizan en bolsa son un componente importante. En última instancia, la distinción se refiere al objetivo final de los bancos y a la importancia que tiene la maximización del beneficio en el núcleo central de su modelo de negocios. Los bancos STV pueden ser categorizados como instituciones con una “doble finalidad”, es decir que buscan tanto resultados financieros/económicos como objetivos sociales.

Los bancos SHV tienen accionistas que son los propietarios del banco y, a la vez, los tomadores de riesgo de última instancia. En este modelo, se supone que la gestión del banco actúa primordialmente por el interés de los accionistas, a través de la maximización del valor de la empresa lo que se refleja en la tasa de rendimiento sobre la inversión de capital y en el valor de capitalización de mercado. Los productos y servicios de los bancos SHV son un medio para generar ingresos para sus inversores, dentro de los límites establecidos por la ley y por las normas sociales, financieras y de sostenibilidad. Los

5 Es difícil definir un umbral preciso para este requerimiento. Básicamente, este requerimiento está estrechamente vinculado al ratio préstamos/depositos deseable, así como al nivel apropiado de ratio de apalancamiento presente en los debates políticos actuales.

6 Esta fue la situación en Rabobank cuando los Certificados de Miembros se transformaron en Certificados Rabobank transferibles. Además, los Bancos Populares italianos fueron forzados por decreto a cambiar su naturaleza de bancos cooperativos por la de empresas que cotizan en bolsa debido a que cuenta con inversionistas externos sin derecho a voto y asociados que no tienen un papel efectivo en la gobernanza.

7 European Banking Authority (2011), Guidelines on Internal Governance (GL 44), London, 27 September 2011.; Basel Committee on Banking Supervision (2014), Corporate governance principles for banks, consultative document, October, 2014.

bancos SHV son gobernados por los accionistas aplicando el principio de “una acción, un voto”, es decir mediante un criterio de poder de decisión económica proporcional a la riqueza⁸. Los bancos SHV tienden a tener un directorio único y centralizado que opera desde arriba hacia abajo, a través de un Director Ejecutivo con amplias libertades para definir la estrategia operativa, las políticas y las estructuras de la compañía a nivel central⁹.

Por el contrario, en los bancos STV hay muchas partes interesadas, entre las que se destacan los asociados (propietarios y clientes) en el caso de los bancos cooperativos. En el enfoque STV, aunque la rentabilidad es uno de los objetivos del banco, no es el único ni el primordial. Se trata de equilibrar los intereses de las diversas partes interesadas en la empresa a través de órganos de gobernanza locales o centrales. En la práctica, esto significa que un banco STV no persigue la maximización de los beneficios en el mismo grado, o con la misma intensidad, que un banco SHV.

Para los bancos STV, la rentabilidad es un medio para garantizar su continuidad y su crecimiento, por un lado, y para conseguir ciertos objetivos sociales, por el otro. Los bancos STV no están sujetos a la presión de los inversores para la obtención de rendimientos inmediatos y, por lo tanto, pueden aplicar perspectivas de largo plazo.

Tipos de cooperativas financieras

En una visión general, pueden distinguirse cuatro categorías de cooperativas financieras.

¹⁰Todas comparten algunas características y valores comunes, entre ellos: el compromiso social, el enfoque en la comunidad local y la gobernanza democrática de acuerdo al principio de “un asociado, un voto”. En términos de activos totales, los bancos cooperativos

RECUADRO 6.1. DISCIPLINANDO A LOS BANCOS STV Y SHV

Los asociados insatisfechos tienen una alternativa poderosa para disciplinar a los gerentes o los miembros de los consejos de los bancos cooperativos locales y/o las instituciones centrales en la forma del retiro de sus fondos o negocios¹. El retiro o el “voto con los pies” por parte de los asociados reduce el volumen de depósitos disponible para la empresa y, por lo tanto, es una medida disciplinaria sobre los administradores más poderosa que la venta de las acciones en un banco SHV. Aunque los clientes de los bancos SHV tienen a su disposición alternativas similares para marcar su descontento, por ejemplo el retiro de los depósitos, la diferencia fundamental es que ellos no son propietarios del banco. La opción de la salida de los asociados (que también son clientes) es una herramienta disciplinaria especialmente poderosa en el caso de los bancos cooperativos, ya que elimina los recursos del banco, mientras que la venta de acciones de un banco SHV no tiene el mismo resultado.

Por tanto, retirar los depósitos es una herramienta disciplinaria poderosa en los bancos cooperativos y constituye, en cierto sentido, una amenaza más directa a los gerentes. Esto es así porque, cuando un depositante retira sus fondos, la capacidad de financiamiento del banco cooperativo es reducida inmediatamente. Por el contrario, la venta de una acción en un banco SHV no influye por sí misma en la capacidad del banco, aunque el precio de la acción podría caer, lo que tendría el efecto de aumentar el costo de capital y también podría crear un problema de confianza para el banco. Por lo tanto, si las partes interesadas de los bancos SHV venden su parte en la propiedad en el mercado de valores, esto no tiene el efecto de reducir los activos bajo control de la administración del banco, mientras que el retiro de los depósitos de los asociados en los bancos cooperativos sí lo tiene.

¹ Groeneveld, J.M., and D. T. Llewellyn (2012), ‘Corporate Governance in Co-operative Banks’, in ‘Raiffeisen’s Footprint: The Co-operative Way of Banking’, J. Mooij and W.W. Boonstra (Eds.), VU University Press, Amsterdam, The Netherlands, pp. 19-36.

Europeos son la más grande de las cuatro categorías, seguidas por el movimiento mundial de las cooperativas de ahorro y crédito. La principal diferencia consiste en que los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito tienen que ser asociados, mientras que los bancos cooperativos también pueden servir a clientes que no integren la membresía.

Los bancos cooperativos europeos han sido, durante mucho tiempo, una parte integral y consolidada del sistema financiero europeo. Los bancos cooperativos operan con licencias bancarias completas y en la actualidad sirven a muchos clientes que no son asociados. En los primeros tiempos, la membresía era obligatoria para ser considerado elegible para obtener un préstamo de un banco cooperativo local. Muchos bancos cooperativos eliminaron este requisito hace mucho tiempo. Esto se originó principalmente en los cambios fundamentales en las estructuras económicas de los países, que pasaron de un enfoque agrícola a un enfoque industrial, en el aumento del individualismo y en las grandes innovaciones en los servicios de pago, además de en la demanda creciente de hipotecas originada por la popularización de la adquisición de viviendas propias. Dado que las inversiones en TI requieren de grandes cantidades de dinero, los bancos cooperativos tuvieron que empezar a atender a los mercados minoristas masivos emergentes para alcanzar una cierta escala en sus operaciones. La tasa promedio de asociados sobre el total de clientes hoy se ubica en un 30%, lo que implica que la mayoría (ya) no son asociados del banco cooperativo y que los clientes no se convierten automáticamente en asociados. Por otro lado, con el transcurso del tiempo, la homogeneidad en la base de asociados -y de clientes- se ha reducido considerablemente, como consecuencia de la evolución social, económica y competitiva. Inicialmente, los asociados de los bancos cooperativos eran principalmente agricultores o artesanos de las ciudades, lo que simplificaba el control de riesgos y la gestión de las primeras cooperativas de crédito locales. Esta diversidad en la membresía ha desbaratado la funcionalidad de los antiguos modelos de gobernanza. Hoy en día, es mucho más difícil conciliar los intereses potencialmente divergentes de asociados con orígenes y necesidades mucho más diversificados. Dado que sólo los representantes de los asociados desempeñan un papel formal en la gobernanza a nivel local y central, están teóricamente en condiciones de asegurar que los bancos cooperativos locales permanecen cerca de su misión original y de su orientación empresarial tradicional. Sin embargo, también es cierto que el valor de la membresía se ha ido erosionando con el transcurso del tiempo, ya que el motivo original para convertirse en asociado de una cooperativa financiera -el acceso a servicios financieros asequibles- ha perdido vigencia en Europa occidental¹¹. En cualquier caso, los bancos cooperativos son un componente importante de la diversidad y la pluralidad de la banca europea. En 2013, el número total de asociados ascendía a aproximadamente 78 millones, es decir que alrededor de un 18% de la población total de los países europeos es asociado de un banco cooperativo. La cuota media de participación en los mercados nacionales, tanto en los préstamos como en los ahorros minoristas, es superior al 20 por ciento.

La gran mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito tienen que restringir la membresía a las personas que tienen un “vínculo común”, mientras que los bancos cooperativos no tienen restricciones en esta materia. El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU 2013) estima que las cooperativas de ahorro y crédito sirven a alrededor de 208 millones de personas y poseen USD 1,7 billones en activos. Esto se traduce en una tasa de penetración de alrededor del 8% (calculado como el número total de asociados

¹¹ Este aspecto está vinculado a los motivos por los que los clientes se convierten en asociados. Según mi conocimiento, este tema es un territorio bastante inexplorado en la banca cooperativa europea (EACB 2007, 60 million members in Co-operative Banks: What does it mean?, Brussels). Las razones más importantes para convertirse en asociados parecen ser la confianza en la cooperativa y la satisfacción de los clientes con la calidad y el precio de los productos y servicios.

de las cooperativas de ahorro y crédito dividido por la población económicamente activa de entre 15-64 años de edad). En conjunto, el movimiento cooperativo de ahorro y crédito es más pequeño que los bancos cooperativos (europeos). Considerando la suma total de las cooperativas de ahorro y crédito y de los bancos cooperativos, las cooperativas de ahorro y crédito tienen alrededor de un 18 por ciento de los activos totales consolidados¹².

La tercera categoría de cooperativas financieras es el sector de las sociedades de construcción, que existen principalmente en el Reino Unido y Australia. Las sociedades de construcción son propiedad de sus asociados ahorristas y prestatarios. Generalmente, el modelo de negocio de las sociedades de construcción es bastante simple. Los asociados ahorran en la sociedad y los fondos se utilizan para otorgar préstamos a los asociados que deseen adquirir una propiedad que, a su vez, opera como garantía del préstamo¹³.

La cuarta - y bastante pequeña - categoría de cooperativas financieras comprende a los bancos que son creados por otras cooperativas. El Co-operative Bank del Reino Unido fue un ejemplo de esta última categoría. Este banco fue creado por el Co-operative Group, pero tuvo que ser rescatado por fondos de cobertura debido a un mal funcionamiento de su gobernanza que llevó a la adopción de políticas expansivas precipitadas y muy costosas¹⁴.

Similitudes y diferencias en la gobernanza de los bancos cooperativos

La Tabla 6.1 resume las principales similitudes y diferencias entre los bancos cooperativos. A efectos comparativos, en la última columna se incluyen las características de gobernanza correspondientes en los bancos SHV. Antes de analizar los aspectos más destacados de esta tabla, debe señalarse que a lo largo de más de cien años, la estructura de gobernanza de los bancos cooperativos ha evolucionado constantemente como reacción y/o anticipándose a los cambios económicos, tecnológicos, competitivos y regulatorios. Sin esta capacidad de adaptación, probablemente los bancos cooperativos ya no existirían más.

La primera columna destaca características unificadoras importantes de todos los bancos cooperativos que se remontan a la época de su creación. La más importante es que los bancos cooperativos son instituciones gobernadas por sus asociados, con representación directa o indirecta de los asociados en todos los niveles de la estructura de gobernanza. Cada banco cooperativo adhiere al principio democrático de “un asociado, un voto” y aplica una política de membresía abierta. La mayoría de los bancos cooperativos locales y/o regionales son financiados primordialmente con los depósitos minoristas captados a nivel local y no cuentan con accionistas externos (proveedores de capital/patrimonio neto con derecho a voto). En consecuencia, los bancos cooperativos tienen una estructura de gobernanza y una orientación empresarial diferente a las de los bancos SHV. Por definición, los bancos cooperativos operan desde abajo hacia arriba (el punto de partida es la base de asociados), lo que genera una estructura de controles y equilibrios entre los bancos cooperativos locales y la estructura central (si es que esta última existe).

En términos generales, los clientes-asociados poseen partes sociales o certificados por su valor nominal en los bancos locales. El Raiffeisenbank de Suiza y el Rabobank de los Países Bajos son excepciones, dado que en estos dos casos la membresía no conlleva

“A lo largo de más de cien años, la estructura de gobernanza de los bancos cooperativos ha evolucionado constantemente como reacción y/o anticipándose a los cambios económicos, tecnológicos, competitivos y regulatorios.”

¹² Birchall, 2013.

¹³ Butzbach, O. (2014), 'Alternative Banks on the Margin: The Case of Building Societies in the United Kingdom', in *Alternative Banking and Financial Crisis*, O. Butzbach en K. von Mettenheim (Eds.), Pickering & Chatto Publishers, pp. 147-167.

¹⁴ Kelly, C. (2014), *Failings in Management and Governance*, report of the independent review into the events leading to the Co-operative Bank's capital shortfall.

obligaciones (financieras), sino sólo derechos. En Suiza y en los Países Bajos, todos los asociados de los bancos cooperativos eran plenamente responsables por aquellos que solicitaban un préstamo, aunque este requisito fue eliminado hace unas décadas. En todos los demás bancos cooperativos, todavía existe alguna forma de reciprocidad financiera entre los asociados y los bancos cooperativos locales (el principio de la Alianza Cooperativa Internacional de la participación económica de los asociados se aplica a estos bancos). En la mayor parte de los bancos cooperativos europeos, una parte social o un certificado tiene un valor de entre € 5 y € 100 (y el monto total de las partes sociales cuenta con un tope máximo). A diferencia de las acciones comunes, las partes sociales cooperativas no otorgan a los asociados un derecho de reclamo sobre las reservas del banco local. En su lugar, dan derecho a dividendos y son reembolsables por su valor nominal, en caso que el asociado se retire de la cooperativa. Es imposible que la membrecía actual de un banco cooperativo local lo convierta en una sociedad por acciones (con el estatus de una sociedad anónima) y redistribuya las reservas acumuladas. Por lo tanto, podría decirse que las reservas de los bancos cooperativos están en “manos muertas”. En definitiva, los bancos cooperativos se financian principalmente mediante los excedentes retenidos, las partes sociales y los depósitos de los clientes, aunque algunos de ellos también dependen, en proporciones variables, del financiamiento y del capital externo.

Por lo tanto, los grupos bancarios cooperativos están conformados por un conjunto de bancos autónomos que sirven a diferentes comunidades (en términos geográficos, de estructura económica, etc.) con necesidades potencialmente diferentes. Los bancos cooperativos son gobernados por sus asociados (clientes-propietarios), que cuentan con representación directa o indirecta en todos los niveles de la estructura de gobernanza. Los asociados locales o de una circunscripción eligen a Miembros No-ejecutivos del Consejo, en algunos casos denominados supervisores locales, quienes supervisan y controlan a los bancos cooperativos locales/regionales.

RECUADRO 6.2. NIVELES DE INTEGRACIÓN DE LOS GRUPOS BANCARIOS COOPERATIVOS

En los grupos bancarios cooperativos pueden distinguirse cuatro niveles diferentes de integración:

- En los **grupos bancarios cooperativos** pueden distinguirse cuatro niveles diferentes de integración:
- Un grupo cooperativo básico no cuenta con ninguna forma de Sistema Institucional de Protección o de Garantías Cruzadas y tiene funciones centralizadas muy limitadas.
- Los **grupos cooperativos descentralizados** cuentan con un marco jurídico proporcionado por el artículo 113.7 del Reglamento sobre Requerimientos de Capital (RRC) de la Comisión Europea. Tienen un Sistema Institucional de Protección, las funciones centralizadas son limitadas, los bancos locales independientes son supervisados por un supervisor nacional y el órgano central no puede dar instrucciones a los bancos locales.
- Los **grupos bancarios cooperativos consolidados** también tienen un marco jurídico (artículo 10 o artículo 113.g del RRC). Tienen un Sistema de Garantías Cruzadas, son supervisados directamente por el Banco Central Europeo (BCE), cuentan con muchas funciones centralizadas, la entidad de grupo puede dar instrucciones a los bancos locales (para evitar las situaciones de insolvencia) y las decisiones de la entidad de grupo son vinculantes.
- **Grupo bancario cooperativo totalmente integrado.** Esta categoría se caracteriza por disponer de una única licencia bancaria para el conjunto del grupo cooperativo bancario, una supervisión consolidada, representación de los asociados a nivel local y central, y una actividad bancaria totalmente integrada. A partir de 2016, esta categoría de grupos bancarios cooperativos comprenderá a un solo grupo bancario cooperativo: Rabobank. Sin embargo, en la actualidad, el Co-operative Bank del Reino Unido también pertenece a esta categoría.

TABLA 6.1 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ACTUALES EN LOS SISTEMAS DE GOBERNANZA DE LOS BANCOS COOPERATIVOS

	Similitudes	Diferencias	Comparación con los bancos no-cooperativos
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> Los bancos locales tienen operativa bancaria plena (licencia bancaria) 	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño y cantidad de los bancos y filiales locales Estructura de grupo con 1, 2 o 3 niveles Grado de integración al interior del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Las entidades locales/regionales no cuentan con licencias bancarias
	<ul style="list-style-type: none"> La entidad a nivel de grupo es creada por bancos locales y/o por los asociados 	<ul style="list-style-type: none"> Naturaleza de la entidad a nivel de grupo (asociación, co-operativa, corporación) Naturaleza y tamaño de las actividades (inter)nacionales de la entidad a nivel de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> La entidad a nivel de grupo ('matriz') crea y es dueña de las entidades locales/regionales cuando éstas existen
Sistemas de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad opcional de niveles de gobernanza 	<ul style="list-style-type: none"> La cantidad real de niveles de gobernanza (de 1 a 3) 	<ul style="list-style-type: none"> Un solo nivel principal de gobernanza
	<ul style="list-style-type: none"> Representación de los asociados (clientes) en todos los niveles de la gobernanza 		<ul style="list-style-type: none"> Representación de los accionistas /propietarios en la gobernanza Los clientes no participan en la gobernanza
	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes no se convierten automáticamente en asociados pero la membrecía está abierta a todos los clientes Sistema democrático de elección del Consejo a nivel de los bancos ("un asociado, un voto") 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad financiera de los asociados inexistente o limitada (partes sociales o certificados que varían entre € 5 y €100) Elección del Consejo de las entidades a nivel de grupo o por sus representantes y gerentes designados en los bancos locales 	<ul style="list-style-type: none"> El directorio es elegido directamente por los accionistas en función de la cantidad de acciones que posee cada uno
	<ul style="list-style-type: none"> La capitalización se genera principalmente mediante la retención de excedentes El capital está en "manos muertas": los asociados actuales no tienen ningún derecho de propiedad sobre las reservas Los bancos locales y regionales se financian principalmente mediante los depósitos captados a nivel local 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de dependencia del financiamiento externo y/o del capital externo (nivel 1, 2 o 3) Existencia de inversores y/o accionistas terceros (mediante entidades que cotizan o no en bolsa) 	<ul style="list-style-type: none"> Los accionistas capitalizan el banco, rara vez mediante la retención de beneficios Mayor dependencia del financiamiento mayorista Los accionistas definen la política de dividendos y brinda directivas para (el retorno sobre) las inversiones
	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros electos del Consejo son Directivos No-ejecutivos (con roles de supervisión)¹ o Miembros del Consejo de Vigilancia Diversidad en los antecedentes de los Directivos No-ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> Órganos de gobernanza a nivel de grupo Composición de los órganos de gobernanza (asociados, gerentes, Directivos No-ejecutivos externos) Requisitos de elegibilidad de los Directivos No-ejecutivos Obligatoriedad de la condición de asociados Peso de las pruebas de idoneidad (escaso o importante) 	<ul style="list-style-type: none"> Los Directores No-ejecutivos a los más altos niveles son seleccionados principalmente por su reputación y su capacidad profesional Perfil más bien unidimensional de los No-ejecutivos, favoreciendo la experiencia/experticia bancaria y financiera
	<ul style="list-style-type: none"> Grado variables de autonomía de los bancos locales en lo relacionado con la expresión de la identidad cooperativa, los principales negocios y las decisiones prudenciales (dentro de un alcance acordado) 	<ul style="list-style-type: none"> Papel de supervisión y regulatorio de las entidades a nivel de grupo respecto a los bancos locales Controlador o no controlador frente a los órganos de regulación / supervisión oficial División de las decisiones y responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía muy limitada de las entidades locales/regionales sobre las decisiones prudenciales Muy poco espacio para la diferenciación de precios y servicios a nivel de las entidades locales

Fuente: la tabla se basa en investigaciones sobre estructuras de gobernanza de los grupos bancarios cooperativos europeos y en información de otros estudios† (por ejemplo, Di Salvo, 2011).

Nota:* El holandés Rabobank es la excepción. A nivel local, existe un Consejo No-Ejecutivo (Supervisor) electo junto a un Consejo de Administración Ejecutivo (profesional). No obstante, Rabobank cambiará radicalmente su modelo de gobernanza en 2016, pasando a contar con una única licencia bancaria y un solo balance consolidado. † Di Salvo, R. (2011), 'The system of co-operative banks in Europe. Governance, strategic structures and evolutionary trends', documento de trabajo.

Prácticamente todos los bancos locales o regionales operan con un consejo local integrado por Miembros No-ejecutivos y por, al menos, un banquero profesional (por ejemplo, el gerente general del banco local). Debido a la gran cantidad de asociados, en los órganos de gobierno centrales no se aplican mecanismos de democracia directa, sino que funcionan mediante la democracia representativa. Los representantes de los miembros de los consejos elegidos localmente tienen un cargo en los órganos de gobierno centrales y, de ese modo, influyen en las políticas y en el rumbo estratégico del conjunto de la organización. Los derechos, obligaciones y responsabilidades de los (representantes de los) asociados en los órganos de gobierno locales y/o centrales están establecidos en los estatutos o los reglamentos internos. Un estudio informal reveló que alrededor del 5% de los asociados estaban dispuestos a participar en los órganos internos de gobernanza. En la actualidad, alrededor de 780.000 asociados (es decir un 1%) participan en la gobernanza de los bancos cooperativos europeos. Ellos son auténticos embajadores y defensores de los bancos cooperativos en la sociedad.

Los bancos cooperativos están constituidos por una red de bancos afiliados locales que colectivamente establecen una entidad a nivel de grupo, que puede tomar la forma de una asociación, una cooperativa o una corporación privada tradicional. Cuando esta entidad tiene una estructura legal cooperativa (ápex) o de sociedad por acciones, cada uno de los bancos individuales es propietario de parte del capital de la entidad grupal. Estas estructuras de grupo con funciones centralizadas permiten una cooperación más eficaz que produce economías de escala y de alcance. Inevitablemente, esto ha llevado a una disminución en la autonomía y discrecionalidad de los bancos miembros locales en términos de su gestión empresarial y operativa.

Aquí se terminan las similitudes entre los bancos cooperativos ya que el nivel de integración entre los bancos locales/regionales y las responsabilidades y las funciones de las entidades a nivel de grupo varían sustancialmente de un grupo bancario cooperativo a otro, tal como lo muestra la columna 2 de la tabla. Las entidades a nivel de grupo que adoptan la forma de bancos centrales con las más amplias responsabilidades tienen las siguientes funciones:

1. Apoyo a los bancos locales (desarrollo de productos, TIC, marketing, recursos humanos, etc.);
2. Banco de banqueros para el grupo;
3. Mandato para la preparación y/o la ejecución de la estrategia global del grupo;
4. Sociedad holding para las filiales (inter)nacionales;
5. Rol supervisor sobre todos los bancos cooperativos locales.

Todas las organizaciones ápex actúan como proveedores de servicios centrales para los bancos cooperativos locales. Muchas centrales prestan servicios a clientes empresariales nacionales que son demasiado grandes para ser atendidos por los bancos cooperativos locales debido a la concentración de riesgos, además de conservar las funciones de banca relacional local y las fundaciones institucionales en redes sociales y políticas. Por lo tanto, hay centrales que realizan actividades nacionales y/o internacionales o actúan como un holding para las filiales nacionales y/o extranjeras. El tamaño y la naturaleza de estas operaciones de las centrales varían sustancialmente. Además, las entidades comunes establecidas por los bancos locales pueden cotizar en bolsa o no, con o sin la presencia de los accionistas terceros.

Dependiendo del nivel de integración del grupo bancario cooperativo¹⁵, los bancos locales y las instituciones regionales y centrales presentan tanto información consolidada

¹⁵ El nivel de integración varía, desde asociaciones poco estructuradas como en el caso de los bancos populares italianos, a grupos altamente integrados como Rabobank y el Grupo Cooperativo Financiero Finlandés.

como por separado, o sólo información por separado. Además, algunas entidades a nivel de grupo son responsables de la gestión de sistemas de solvencia de liquidez, y/o de esquemas internos de protección (rol de supervisión) para garantizar la estabilidad general de la red. Para desempeñar adecuadamente esta última tarea, las entidades a nivel de grupo cuentan con potestades de supervisión que producen un conjunto de normas comunes al que deben adherir los bancos locales. Estos mecanismos de supervisión generalmente ejercen una fuerte influencia disciplinaria sobre los bancos miembros (y sus administraciones), que se agrega a la presión natural de los pares dentro de la red. En este caso, existe una estructura de gobernanza dual. Por un lado, los bancos cooperativos locales supervisan a la institución central que han creado para apoyar o para llevar a cabo (entre otras) las actividades nacionales como holding, mientras que, al mismo tiempo, la entidad central ejerce la supervisión prudencial y de comportamiento de los bancos miembros¹⁶.

En resumen, no existe un único modelo de gobernanza en común que se aplique, en todos sus detalles, a todos los bancos cooperativos (ver columna 2). Esto significa que no hay un conjunto completamente homogéneo de bancos cooperativos en Europa. Existe una rica diversidad en términos de modelos de negocio, estructura y gobernanza.

El sector de la banca cooperativa europea puede, por lo tanto, ser caracterizado como “uniforme en la diversidad”, dado que hay un conjunto de principios básicos de gobernanza que son comunes a todos los bancos cooperativos pero, al mismo tiempo, existen diferencias en las prácticas operativas llevadas adelante en diversas áreas. Cada estructura de gobernanza fue configurada a partir de una suma de factores circunstanciales y/o históricos.

Esos factores incluyen lo geográfico (tamaño del país), las características de los mercados financieros nacionales, los comportamientos y preferencias de los consumidores, la complejidad y el tamaño del grupo bancario cooperativo y la regulación y supervisión (carga legislativa).

Sin embargo, la esencia, las raíces y el diseño de la gobernanza de todos los bancos cooperativos difieren significativamente de las de los bancos no cooperativos, en muchos aspectos. Por tomar un ejemplo, en los bancos SHV, la matriz (sociedad controlante) es la dueña de sus filiales (ver columna 3), mientras que los bancos cooperativos locales son las “matrices” de la entidad central y los propietarios de las filiales. Esto lleva a grandes diferencias en la dinámica de la gobernanza de las cooperativas y de los bancos SHV.

Limitación de las actividades no cooperativas y de la dependencia del financiamiento externo

La mayor parte de los bancos cooperativos locales son financiados, fundamentalmente, mediante la retención de excedentes y los depósitos de los clientes, y operan en redes con bajos niveles de integración, como los Volks y Raiffeisenbanks (V&R) de Alemania y los bancos BCC italianos. Utilizan los ahorros locales para financiar préstamos locales a las familias y las PYMEs. Su crecimiento (contable) potencial está determinado en gran medida por la formación de capital a través de la retención de excedentes y el crecimiento de los depósitos minoristas. Esto significa que, por ejemplo, los bancos centrales de los V&R alemanes –DZ y WGZ- no captan recursos financieros adicionales

¹⁶ En Finlandia, Países Bajos y Portugal la entidad ápex es formalmente responsable por la supervisión delegada sobre los bancos locales independientes, en nombre del Banco Central Europeo.

de los bancos cooperativos locales. Esta característica resulta en bancos cooperativos totalmente orientados a lo local: ahorros locales que se utilizan para el desarrollo de las comunidades locales, a través de créditos locales. En esta situación, la gobernanza a nivel local puede funcionar con relativa independencia y se estructura, principalmente, sobre decisiones locales. La otra cara de la moneda es que los bancos cooperativos más pequeños -como los bancos alemanes V&R- no pueden brindar servicios a los grandes clientes por sí mismos, debido a las limitaciones en materia de riesgo.

También existen grupos bancarios cooperativos que han emitido todo tipo de instrumentos (híbridos) de capital a través de sus entidades centrales para obtener financiamiento adicional y/o capital para sus bancos locales. Rabobank es un ejemplo de ello. Desde la década de 1990, las cooperativas locales Rabobank se enfrentan a una brecha de depósitos, es decir que el crecimiento de los depósitos locales es demasiado bajo para cubrir la demanda de crédito local. La entidad central comenzó a emitir instrumentos híbridos para obtener financiamiento para los bancos locales. Como resultado, los Rabobank locales pudieron satisfacer plenamente la demanda de crédito de las familias y las PYMEs. La otra cara de la moneda es que Rabobank se convirtió en más dependiente del financiamiento mayorista y tuvo que cumplir con los requisitos de los mercados financieros, por ejemplo, la obtención de una calificación crediticia y el cumplimiento de requisitos de información más estrictos. Las aspiraciones compartidas de los bancos locales y su institución central condujeron a la conformación de un grupo altamente integrado, con riesgos mutuamente compartidos, lo que exigió de normas de supervisión y regulación interna. Estos factores redujeron la posibilidad de desviaciones a nivel local en términos de prácticas bancarias y de precios, y llevaron a un mayor nivel de armonización entre las estrategias locales y la estrategia general del grupo. No obstante, la libertad para elegir cómo expresar la identidad cooperativa sigue siendo, generalmente, un aspecto manejado a nivel local.

Entonces, existe una cantidad muy pequeña de bancos cooperativos que se han convertido, parcialmente, en empresas que cotizan en bolsa como un medio para obtener capital adicional que les permita crecer más y más rápido, por ejemplo, los bancos populares italianos más grandes y 13 bancos regionales del grupo Crédit Agricole. Los accionistas externos no tienen derechos de voto relacionados con sus acciones. Pero es más frecuente que las instituciones centrales de los grupos bancarios cooperativos más grandes y con mayor nivel de integración, recurran al financiamiento mayorista para solventar su propio crecimiento y las actividades que desarrollan a nivel nacional e internacional. En este caso, las instituciones actúan como un holding con filiales no cooperativas y/o entidades de grupo que, en algunos casos, son (parcialmente) propiedad de inversores externos (es decir que son parcialmente controladas por inversores o accionistas externos). Por ejemplo, la institución central de Crédit Agricole (Crédit Agricole S.A.), es una empresa parcialmente cotizada en bolsa, aunque los bancos cooperativos regionales mantienen la mayoría de las acciones. Los bancos Raiffeisen austríacos son dueños de un banco central (Raiffeisen Zentral Bank), que tiene una participación minoritaria en el Raiffeisen Bank International, una empresa que cotiza en bolsa.¹⁷

¹⁷ En el pasado, algunos académicos y responsables de la formulación de políticas han sostenido que una debilidad importante de los bancos cooperativos es su imposibilidad de extender su base de capital de una manera sencilla a través de la emisión de acciones. Esto se atribuyó a la estructura de gobernanza de los bancos cooperativos que puede actuar como un obstáculo para la obtención de capital, particularmente en los tiempos difíciles (por ejemplo en Gutierrez, E. (2008), 'The reform of Italian co-operative banks: discussion of proposals', IMF Working Papers, WP 08/74, Fondo Monetario Internacional, Washington D.C.). En mi opinión, esta supuesta deficiencia se basa en un argumento muy débil, ya que muchos bancos cotizados en bolsa enfrentaron dificultades para la adquisición de capital propio fresco de sus accionistas, cuando estuvieron en problemas en medio de crisis crediticias importantes. El mayor Banco Popular, Ubi Banca tiene un

Con el transcurrir de los años, algunos grupos bancarios cooperativos se han transformado en cooperativas financieras híbridas, con instituciones centrales o bancos centrales relativamente grandes. Obviamente, la principal ventaja es que pueden concretar sus ambiciones de crecimiento e ingresar en nuevas áreas de servicios financieros, como el leasing, los seguros, los fondos de inversión y la banca de inversión. Esto contribuyó a la diversificación de sus negocios y les permitió ofrecer una amplia gama de servicios a sus asociados-clientes. Los grupos bancarios cooperativos europeos de mayor tamaño han optado por un modelo diferente, realizando negocios fuera de su país de origen. Los grupos bancarios cooperativos austríacos adquirieron bancos en Europa central y oriental, después de la caída del comunismo. Por el contrario, el holandés Rabobank ha enfocado sus negocios internacionales principalmente en los sectores alimentario y agrícola.

A pesar de los efectos positivos, no deben descuidarse los riesgos de gobernabilidad asociados a una expansión importante de los grupos bancarios cooperativos fuera del núcleo cooperativo tradicional. En primer lugar, parece inevitable que la introducción de las figuras de los proveedores de financiamiento externo y de los inversores termine reduciendo la autonomía de la gobernanza de los propietarios originales de los bancos cooperativos: sus asociados. La elaboración de las estrategias y las políticas de los grupos bancarios cooperativos simplemente se tornará más complicada, a pesar de que los proveedores de capital externos no dispongan de derechos de voto o sólo tengan una participación minoritaria en las instituciones centrales o en las filiales. En última instancia, la dependencia de la financiación o del capital externo podría conducir potencialmente a una erosión del perfil cooperativo y a un distanciamiento entre los bancos cooperativos locales y las instituciones centrales y las filiales del grupo. La mayoría de las veces, las metas de excedentes de las filiales con financiamiento externo son más elevadas que las de los bancos cooperativos, aunque los riesgos implícitos son también más altos. Esto conlleva el riesgo de caer en modelos de gobernanza interna divergentes o, incluso, en conflictos de intereses entre los bancos cooperativos y otras entidades del grupo, más que nada porque estas últimas no están constituidas como cooperativas y, generalmente, aplican orientaciones diferentes a las de los bancos cooperativos locales.

“A pesar de los efectos positivos, no deben descuidarse los riesgos de gobernabilidad asociados a una expansión importante de los grupos bancarios cooperativos fuera del núcleo cooperativo tradicional.”

Dos casos recientes en la banca cooperativa europea corroboran esta afirmación. En primer lugar, en mayo de 2014, el Grupo Cooperativo Financiero de Finlandia compró todas las acciones de una filial por € 3.400 millones, con la finalidad de eliminar este tipo de complicaciones en el funcionamiento de su gobernanza. En su sitio web, se argumentó que se daba este paso porque el banco cooperativo “nació para ser propiedad de sus clientes”. En segundo lugar, alrededor del 90% del sector de los Bancos Populares italianos fue obligado por el gobierno nacional, mediante un decreto, a transformarse en sociedades anónimas para el año 2016. La razón principal es que sus estructuras de gobernanza habían perdido transparencia. Muchos grandes bancos populares tienen accionistas externos sin derechos de voto y el principio de “un asociado, un voto” no asegura los pesos y contrapesos efectivos necesarios en la gobernanza. Este último inconveniente está relacionado con el hecho de que los Miembros No-ejecutivos del Consejo parecen tener dificultades para comprender las consecuencias de esta estructura híbrida de capital y no logran comprender cabalmente las grandes actividades empresariales de “su” banco cooperativo local, fuera de su territorio local original¹⁸. En consecuencia, los ejecutivos profesionales actuaban sin un poder compensatorio eficaz y las fuerzas disciplinarias exteriores eran insuficientes. En resumen, la gobernanza se transformó en “ni chicha ni limonada”. Estos dos ejemplos

¹⁸ El mayor Banco Popular, Ubi Banca tiene un balance total de alrededor de 120.000 millones de euros. Este banco no puede ser calificado solamente como un banco cooperativo local.

ponen de relieve la importancia de evaluar a fondo los pros y los contras del tamaño deseado y de los mecanismos de capitalización y de financiamiento externo. Las decisiones apresuradas podrían tener consecuencias muy importantes e irreversibles para la gobernabilidad de los grupos bancarios cooperativos.

Otro obstáculo potencial para el funcionamiento de la gobernanza es la presencia dentro del grupo de sociedades que cotizan en bolsa. En esta situación, la discusión libre de la estrategia del grupo en los órganos de gobierno local y central puede tornarse más difícil, debido a lo delicado de los debates sobre el precio de los instrumentos de capital negociables o las acciones. Si por estas razones, los asociados se ven limitados para discutir libremente sobre las políticas y las estrategias del grupo, obviamente, el funcionamiento interno de la democracia y la gobernabilidad se verá obstaculizado.

Por varias razones, la mayoría de las instituciones centrales han ido creciendo en importancia y en tamaño durante los últimos años. Mientras se mantengan esencialmente alineadas con el apoyo a los bancos cooperativos locales, y no comiencen a desarrollar actividades propias, esta situación no representa un problema real para la gobernanza. En estos casos, se podría afirmar que las centrales están contribuyendo a la reducción de los riesgos y aumentando la estabilidad general del grupo¹⁹. Sin embargo, si cuando crecen en tamaño comienzan a realizar todo tipo de actividades propias (a través de las filiales nacionales o internacionales), pueden transformarse en un riesgo real para todo el grupo. Los profesionales bancarios podrían comenzar a perseguir otro tipo de objetivos y/o a incursionar en actividades de mayor riesgo, en comparación con el de la banca minorista local. En la práctica, la mayoría de las centrales y las filiales se involucran mucho menos en las actividades de banca minorista que en las actividades mayoristas y de tesorería, que tienden a ser menos volátiles.

Para limitar los riesgos asociados a las actividades fuera del núcleo cooperativo, es necesario que las actividades de las centrales y las filiales sean aprobadas y supervisadas por representantes de los asociados en los órganos de gobierno centrales que cuenten con una calificación suficiente. Los ejecutivos de la central tienen que rendir cuentas ante estos representantes. Para los grupos bancarios cooperativos, parece aconsejable limitar el tamaño de las actividades fuera del núcleo cooperativo a entre un 30 y un 40 por ciento del total de las actividades. Si las actividades fuera del núcleo cooperativo superan a las de los bancos locales, existe el riesgo potencial de que las eventuales pérdidas o amortizaciones por depreciación no puedan ser asumidas por los bancos locales. La evidencia histórica demuestra que las principales pérdidas o amortizaciones en los grupos bancarios cooperativos rara vez se originan en los bancos miembros, sino que, mayoritariamente, se producen en las entidades a nivel de grupo.

Incidencia sobre las visiones de los reguladores y los supervisores

En esta sección se insiste sobre la cuarta recomendación mencionada en la introducción. Los reguladores y los supervisores, internacionales y nacionales, han introducido un conjunto de nuevas normas y directrices que, directa e indirectamente, afectan la gobernanza de los bancos, tanto comerciales como cooperativos²⁰. Por otra parte, la Directiva IV sobre requerimientos de capital de la Comisión Europea subraya,

¹⁹ Desroches y Fisher, 2005

²⁰ Autoridad Bancaria Europea, 2011; Comité de Basilea, 2014

RECUADRO 6.3. PRINCIPIO DE PROPORCIONALIDAD

El principio de proporcionalidad es un principio de larga data en la regulación de la banca europea. Establece que los requisitos de regulación deben aplicarse de manera proporcionada con el tamaño, la escala y la naturaleza de las operaciones de una institución, así como con la naturaleza, la escala y la complejidad de los riesgos asociados a su modelo de negocios y sus actividades. En el contexto cooperativo, esto comprende los sistemas de protección, la gobernanza del grupo desde abajo hacia arriba y la división de las actividades entre los bancos locales/regionales y las estructuras centrales, dado que estos tienen consecuencias prudenciales.

atinadamente, la importancia de la buena gobernanza y enumera algunos requisitos acerca del papel que deben desempeñar los órganos de gobernanza dentro de los bancos. Los Miembros No-ejecutivos de los Consejos juegan un papel muy importante en la gobernanza de los bancos cooperativos. Recientemente, muchos bancos cooperativos han establecido programas de educación permanente para aumentar el nivel de profesionalismo y sofisticación de los directivos. Es de vital importancia que estén bien preparados para cuestionar a los gerentes profesionales en sus decisiones estratégicas, en los temas vinculados a las compensaciones y en las políticas de riesgos. Los Miembros No-ejecutivos del Consejo no pueden ser “dóciles” y deben implicarse en las decisiones de gestión. Sin embargo, los reguladores no deben pasarse de la raya a la hora de definir los requisitos para los miembros no-ejecutivos del Consejo. La nueva normativa en cuestión debe tener en cuenta las diferencias existentes entre los distintos bancos cooperativos. En efecto, la Tabla 6.1 muestra diferencias significativas entre los pequeños bancos independientes y los grandes grupos consolidados. Por tanto, el tratamiento que los supervisores le dispensen a los bancos cooperativos debe también ser diferente en función de las características de los distintos bancos cooperativos. Es esencial que se aplique el principio de proporcionalidad para los requisitos de gobernanza considerando, respectivamente, los niveles local, regional y de grupo, existentes entre los bancos cooperativos.

Desde que, en noviembre de 2014, el Banco Central Europeo asumió el papel principal en la supervisión bancaria en los países comprendidos en el MUS (Mecanismo Único de Supervisión) en lugar de los organismos de supervisión bancaria nacionales, es crucial demostrar y explicar claramente cómo funciona la gobernanza cooperativa para incrementar la transparencia frente a los reguladores y fomentar la confianza entre los clientes y los asociados.

El mensaje principal a transmitir a los supervisores es que deberían considerar adecuadamente las singulares características de gobernabilidad del modelo cooperativo, que tiene un doble propósito que conjuga la dimensión prudencial con la dimensión cooperativa. Por ejemplo, la elección democrática de los miembros de los consejos de vigilancia o de los miembros del consejo de administración en calidad de supervisores (Directivos No-ejecutivos) con una diversidad de antecedentes -y no sólo con conocimientos técnicos y experiencia en temas bancarios- puede ser visto claramente como un activo de los bancos cooperativos y ha demostrado ser un instrumento útil para la buena gobernanza.

De hecho, estos directivos no ejecutivos son, generalmente, reacios a que los bancos cooperativos se encaminen hacia las actividades bancarias de mayor riesgo, como la banca de inversión y la banca mayorista.

“Muchos bancos cooperativos han establecido programas de educación permanente para aumentar el nivel de profesionalismo y sofisticación de los directivos.”

Debe reconocerse que aunque los Directivos no ejecutivos cumplen un papel de supervisión, éste no puede sustituir a los controles ejercidos por el Banco Central Europeo o por los organismos de supervisión bancaria nacional, quienes, evidentemente, cuentan con más información y más medios. Igualmente importante es el hecho de que los Directivos no ejecutivos también sean elegidos por su experiencia y conocimientos en otras áreas fundamentales como la gestión, las cuestiones jurídicas, la gestión de los recursos humanos, la gestión de ventas, el marketing, las TI, la innovación, etc. Estas competencias van más allá de las habilidades exclusivamente bancarias y financieras, y los supervisores externos suelen tener poca experiencia en todos estos temas. Por otro lado, los Directivos no ejecutivos son, en su mayoría, asociados-clientes de los bancos cooperativos y se sienten comprometidos y atraídos por este tipo de organización.

Además de su importante papel prudencial, los Consejos son, de hecho, los custodios del propósito cooperativo. Esto contrasta con la situación de los bancos SHV, en los que los miembros del directorio (y del consejo de vigilancia) son escogidos principalmente por su experiencia en el sector bancario y financiero. La Gran Crisis Financiera ha demostrado que ese tipo de competencias no garantiza una mejor gobernanza, ni mejores resultados. En el pasado reciente, los defaults bancarios y otros problemas se han producido especialmente en entidades con directorios compuestos íntegramente por personas con antecedentes y habilidades muy similares. Estaban conformados principalmente por expertos financieros o técnicos, enfocados exclusivamente en maximizar la rentabilidad y los ratios de apalancamiento.

“Además de su importante papel prudencial, los Consejos son, de hecho, los custodios del propósito cooperativo.”

Deville y Lamarque²¹ (2015) destacan que las nuevas regulaciones -de capital y liquidez- también tendrán un impacto sobre los principios generales de funcionamiento de las cooperativas, incluidas sus estructuras²². Estas regulaciones parecen empujar hacia la centralización y la unificación de las pequeñas estructuras cooperativas y hacia la normalización de prácticas, como las calificaciones de riesgo crediticio. Ferri y Pesce (2011)²³ afirman que esta situación podría conducir a aumentos desproporcionados en los costos de cumplimiento de la regulación para los bancos cooperativos más pequeños, lo que resultaría en una trampa del tipo “demasiado pequeño para cumplir”. No hace falta aclarar que los grupos bancarios cooperativos con un modelo de negocio sostenible, no deberían ser obligados ni a optar por una estructura de gobernanza más centralizada y/o la fusión de los bancos cooperativos más pequeños, ni a verse afectados por problemas financieros y organizativos como consecuencia de requisitos reglamentarios o ajustes a su gobernanza que, en realidad, están dirigidos, justamente, a evitar que los bancos caigan en este tipo de dificultades.

Es clave que no se favorezca a un modelo organizativo sobre otro para facilitar la labor del principal supervisor bancario de Europa (el BCE) y de la Autoridad Única de Resolución Europea (que quedará instalada a partir de 2016). No debe aplicarse el enfoque de “una talla que les quede bien a todos”. Sería un error gravísimo que la supervisión y regulación condujeran automáticamente a una mayor integración y consolidación de bancos cooperativos locales que hoy son viables, debido a la introducción “forzada” en sus estructuras de gobernanza de elementos propios de los “bancos de valor para los accionistas”. Los supervisores y los reguladores no deberían diseñar reglas que despojen de su contenido al modelo cooperativo por la vía de cuestionar sus principios fundamentales. Por lo tanto, es esencial la aplicación del principio de proporcionalidad.

21 Deville, A., and E. Lamarque (2015). Diversity of co-operative bank governance models questioning by regulation: An international qualitative research. Working paper 2015- 1, Paris

22 El Informe Anual de 2014 de la Asociación Europea de Bancos Cooperativos brinda un panorama informativo sobre las implicancias de los cambios en los regímenes de supervisión y regulación de los bancos cooperativos.

23 Ferri, G., y G. Pesce (2011), Regulation and the viability of co-operative banks, in 'The Amazing Power of Co-operatives', publicación de la Cumbre Internacional de Cooperativas 2012, Quebec, pp. 325-340.

Los efectos beneficiosos de la gobernanza cooperativa

Aunque en los últimos años algunos grupos bancarios cooperativos se enfrentaron a algunos problemas importantes relacionados con su gobernanza, el sector de la banca cooperativa en general es muy sólido. En términos generales, se puede concluir que la gobernanza de los bancos cooperativos conduce a resultados diferentes, lo que se refleja en cifras “puras y duras”. En primer lugar, resistieron relativamente bien a los impactos de la Gran Crisis Financiera de 2007 a 2010 y no necesitaron de apoyos gubernamentales a gran escala²⁴. Pero, además, en los últimos años, su desempeño general también se ha despegado del demostrado por el resto de los bancos²⁵. Estructuralmente, en sus activos predominan los préstamos minoristas a las familias y las PYMEs. En 2013, su ratio préstamos/activos fue superior al 50%, mientras que este mismo ratio para el resto de los bancos ascendió a un 37%. En comparación con el resto de los bancos, los grupos bancarios cooperativos se financian en mayor medida a través de los depósitos minoristas y, en menor medida, mediante la financiación mayorista; la resiliencia financiera de los bancos cooperativos es relativamente alta. El modelo de negocio de los bancos cooperativos tiende a estar más orientado hacia las actividades de banca minorista que al mucho más riesgoso mundo de la banca mayorista, en comparación con la mayor parte de los bancos SHV. Las cifras también sugieren que el crecimiento de sus préstamos y depósitos es significativamente más estable que en los otros bancos. En los buenos tiempos, el crecimiento del crédito de los bancos cooperativos es más moderado, mientras que la expansión del crédito es mucho mayor en las épocas de recesión. Por lo tanto, su comportamiento parece ser anti-cíclico, lo que representa beneficios para la economía en su conjunto. Por último, los bancos cooperativos son el segmento más estable y más seguro de toda la industria de servicios financieros. Generalmente, operan con niveles de capital más altos y sus rendimientos sobre activos y capital son, en promedio, menos volátiles. Esto se refleja en calificaciones crediticias relativamente altas para los grupos bancarios cooperativos, en comparación con las de la mayoría de los bancos SHV²⁶.

“Los supervisores y los reguladores no deberían diseñar reglas que despojen de su contenido al modelo cooperativo por la vía de cuestionar sus principios fundamentales.”

Consideraciones finales

Una conclusión importante de este Documento de Reflexión es que la gobernanza en los bancos cooperativos tiene un doble propósito que conjuga una dimensión prudencial y una dimensión cooperativa. Los Miembros No-ejecutivos de los Consejos tienen un papel prudencial, pero también son los custodios del propósito cooperativo. Estas dos dimensiones interactúan entre sí, dado que las especificidades cooperativas también incluyen las implicaciones prudenciales²⁷. En esencia, la estructura de gobernanza debe seguir favoreciendo un buen desempeño, como banco y como cooperativa. Esto puede asegurarse, en mayor medida, con miembros no ejecutivos en el consejo, competentes y creíbles, que impidan que los profesionales construyan sus propios imperios²⁸. Para seguir siendo viables, los bancos cooperativos deben, naturalmente, ser financieramente sólidos, innovadores y eficientes. También deben ser capaces de resistir la competencia para asegurar su continuidad para los asociados. En base a la evidencia empírica, la gestión basada en los miembros de los bancos cooperativos se traduce en un enfoque,

24 EACB (2010) European Co-operative Banks in the Financial and Economic Turmoil: First Assessments, Research Paper. Bruselas.

25 Groeneveld, J.M. (2015b) European Co-operative Banking: Actual and Factual Assessment informes preparado para la 6ª Convención de la Asociación Europea de Bancos Cooperativos realizada en 3 de marzo de 2015, Escuela de Negocios y Sociedad TIAS de la Universidad de Tilburgo.

26 Esta observación es válida para los grupos bancarios cooperativos que reciben una calificación basada en datos consolidados.

27 Deville and Lamarque, 2015

28 Fonteyne, W. (2007). Cooperative Banks in Europe – Policy issues. IMF Working Papers, WP 07/159, International Monetary Fund, Washington. D.C.

visible y perceptible, hacia la banca minorista. Este tipo de banca se caracteriza por flujos de ingresos relativamente estables y por un perfil de riesgo moderado. Los acuerdos internos y los sistemas de protección también son parte de sus estructuras de gobernanza, lo que contribuye a su estabilidad estructural.

Preveo tres grandes desafíos de gobernanza para los bancos cooperativos europeos. El primero consiste en equilibrar los beneficios y los riesgos de las actividades cooperativas nacionales frente a todas las demás actividades (inter)nacionales realizadas mediante las instituciones centrales. El segundo es encontrar fuentes alternativas de financiamiento y capitalización que no pongan en peligro el funcionamiento de las estructuras de gobernanza basadas en los asociados. Finalmente, todos los bancos cooperativos, juntos, deben influir de manera permanente sobre la perspectiva de las autoridades bancarias y, proactivamente, formular respuestas a las preguntas esperables de los gobiernos respecto a las cuestiones prudenciales. Si se logra dominar estos desafíos, los bancos cooperativos seguirán contribuyendo a la diversidad de las instituciones crediticias en términos de gobernanza, tamaño, orientación empresarial y vocación por el riesgo²⁹. En consecuencia, se mantendrán los considerables beneficios sistémicos y sociales de pluralismo que los bancos cooperativos aportan a la industria bancaria.

²⁹ Ayadi, R., D. Llewellyn, R. H. Schmidt, E. Arbak, W.P. de Groen (2010), Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: Key Developments, Performance and Role of Co-operative Banks, Centre for European Policy Studies, Brussels

7

El triángulo eterno: el papel decisivo del Presidente y el Director Ejecutivo en el empoderamiento del consejo

CHRIS CORNFORTH

Vínculos entre este capítulo y las propiedades intrínsecas de la gobernanza cooperativa: humanismo, propiedad y control conjunto, y democracia.

Este capítulo aporta una mirada práctica a la necesidad de prestar más atención a ciertas relaciones fundamentales: presidente y director ejecutivo, presidente y consejo, director ejecutivo y consejo. Esta necesidad se fundamenta en cuatro razones: no es posible separar la gobernanza de la gestión; con frecuencia, los gerentes “toman las riendas del poder”; el consejo no puede representar los intereses de los asociados y sostener la aplicación de los principios y valores cooperativos por sí mismo; los presidentes deben facilitar el funcionamiento del consejo y su relación con todo el equipo gerencial.

El autor considera que las relaciones son “el núcleo de la buena gobernanza”. Esto es especialmente cierto en la gobernanza enfocada en las personas. El paradigma humanista presupone que los gerentes altamente cualificados y competentes tienen intereses alineados con los de los asociados. Como punto de partida, este alineamiento resultaría naturalmente en niveles altos de confianza entre las gerencias y el consejo. En consecuencia, una cooperativa contará con relaciones más fuertes, como las que propone el autor, si funciona dentro del marco de un enfoque humanista.

La disparidad en las habilidades y la experticia es analizada en este capítulo como un riesgo para la gobernanza que debe ser atenuado (por ejemplo, a través de la educación y la formación, la experticia externa o la de un presidente del consejo suficientemente calificado). Este tema de la experticia es un hilo conductor en varios de los capítulos de este documento, como los de Birchall, Simmons y otros, Mangan y Mills. La superación de estas disparidades, que se asemejan a una plaga que afecta a cooperativa de todos los tipos y tamaños, es algo que debe conseguirse sin vulnerar los rasgos inherentes de las cooperativas: la gestión humanista, la propiedad y el control en manos de los asociados y la naturaleza democráticas. Por ejemplo, los directores independientes no deben ser contratados sólo para disponer de su experticia en el sector de actividad de la empresa sin que esto sea acompañado de una formación en estrategias cooperativas. Ellos deben ser una parte de la trama de gobernanza cooperativa al igual que el resto de los componentes de la estructura, lo que podría parecer ilógico en un entorno de aplicación de la teoría de la agencia. También es importante utilizar la educación y la formación para reafirmar la naturaleza de la gobernanza cooperativa, resaltando los roles complementarios de liderazgo (intrínsecos en un enfoque humanista) de los integrantes del consejo, los ejecutivos y otras partes interesadas estratégicas.

El autor reconoce la importancia del alineamiento entre el consejo y los gerentes en lo que respecta a los principios y la misión de la cooperativa. Sugiere que el Director Ejecutivo debe centrarse principalmente en el éxito empresarial y que el Presidente (y el Consejo) tiene(n) la responsabilidad de garantizar que la forma en que la empresa es gestionada y gobernada es coherente con los principios y la misión de la cooperativa. Pero esto no debe llevarnos a concluir que la gerencia es la responsable exclusiva de la empresa y que el Consejo solo debe encargarse de preservar la identidad cooperativa. Evitar esta separación de roles tiene una importancia crítica para las cooperativas. Bajo las premisas del modelo humanista que proponemos, no existe separación entre la empresa y los valores de la organización, ya que estos últimos están integrados dentro de la estrategia empresarial de la cooperativa.

Conexión de este capítulo con los conceptos del diseño de la gobernanza en red: pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, policentrismo y múltiples partes interesadas.

El análisis de Cornforth sobre las relaciones entre el director ejecutivo, el presidente y el consejo es valioso y pertinente para la mayor parte de las organizaciones, incluidas las cooperativas. El alcance de este capítulo no incluye el análisis de potenciales cambios estructurales en la gobernanza ni de las estructuras de gobernanza y gestión basadas en una jerarquía tradicional. La superposición del enfoque de gobernanza en red permitiría llegar a conclusiones similares sobre la importancia de las relaciones, pero incrementaría la cantidad de relaciones importantes: un entorno de múltiples partes interesadas y varios órganos de toma de decisiones.

Algunos de los problemas potenciales atribuidos a las relaciones entre el director ejecutivo y el presidente o entre el director ejecutivo y el consejo, pueden ser resueltos incrementando el acceso de otros componentes estratégicos a la información y la experticia, a partir de un diseño mixto del tipo consejo/red. Los consejos unitarios dependen de que el director ejecutivo les proporcione información relevante y oportuna, y concentran la toma de decisiones en un conjunto pequeño de relaciones (consejo y gerencia). Una estructura de consejo mixta, de múltiples partes interesadas, aportaría diversas fuentes de información a los directivos de un consejo supervisor y distribuiría la toma de decisiones entre otros consejos o comités. Una estructura de este tipo sigue incluyendo a las personas. Por tanto, las habilidades para la resolución de controversias y las habilidades de comunicación de los directivos, los ejecutivos y de otros participantes en la toma de decisiones a todos los niveles, sigue siendo un asunto prioritario para una gobernanza cooperativa eficaz.

7. El triángulo eterno: el papel decisivo del Presidente y el Director Ejecutivo en el empoderamiento del consejo¹

CHRIS CORNFORTH

¿Cuáles son los factores más importantes a la hora de determinar si una cooperativa está siendo bien gobernada o no? Paradójicamente, suelen ser el director ejecutivo y el presidente, qué tan bien se relacionan entre ellos y cómo facilitan el trabajo del consejo de administración y la relación con los asociados. Sin embargo, la importancia del papel del presidente y el director ejecutivo suele ser pasado por alto en las iniciativas dirigidas a mejorar la gobernanza cooperativa. La gran mayoría de los esfuerzos en esta dirección se han dedicado a mejorar las estructuras de gobernanza y los consejos en sí mismos, por ejemplo, diferenciando los roles del presidente y el director ejecutivo, creando comités de auditoría o elaborando códigos de buenas prácticas, normas, ejercicios de autoevaluación y programas de formación y desarrollo para los miembros del consejo.

Aunque está claro que estas iniciativas son muy importantes, no le otorgan la importancia debida a las características de la relación triangular entre los consejos, los presidentes y los directores ejecutivos. En primer lugar, no es posible separar completamente la gobernanza de la gestión: los papeles de los consejos y los ejecutivos son interdependientes. Por ejemplo, aunque la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas sea del consejo, quienes tienen el tiempo y la experticia necesarios para formular la estrategia suelen ser los gerentes. En segundo lugar, aunque los consejos tienen una gran cantidad de poder formal y son la máxima autoridad dentro de la organización, frecuentemente quienes terminan tomando las riendas del poder son los gerentes. Los gerentes tienen a su disposición la información y los recursos necesarios para entender mejor los problemas que enfrenta la organización y para introducir cambios. Por lo tanto, siempre existe el peligro de que el director ejecutivo y su equipo gerencial dominen al consejo y de que sus propuestas no sean sometidas al examen crítico apropiado. En tercer lugar, aunque el consejo tiene la responsabilidad de representar los intereses de los asociados y de mantener la aplicación de los principios y valores cooperativos, es poco probable que pueda desempeñar esas funciones por sí mismo. Los presidentes y los miembros de los consejos rotan, por lo que son los gerentes y el personal quienes le dan continuidad a la cooperativa y quienes llevan a cabo su trabajo cotidiano. Si los gerentes y el personal no comprenden -o no están comprometidos con- los principios y los valores cooperativos, entonces será difícil aplicarlos². En cuarto lugar, los presidentes pueden jugar un papel fundamental para facilitar el funcionamiento del consejo y mediar en la relación con el director ejecutivo y el equipo gerencial, lo que termina empoderando al consejo y a la membrecía en general en lugar de restarles poder.

El resto de este capítulo examina cada una de estas relaciones fundamentales, abordándolas una a una: presidente y director ejecutivo, presidente y consejo, director ejecutivo y consejo. Se analizan los pasos prácticos que podrían dar los presidentes y los directores ejecutivos para que estas relaciones funcionen mejor para favorecer una gobernanza cooperativa eficaz.

1 Agradezco al Dr. Mike Aiken y a los editores por sus comentarios sumamente útiles sobre los borradores iniciales de este capítulo.

2 Davis (2001) defiende este razonamiento con mucha fuerza, sugiriendo varias formas de desarrollar una gestión cooperativa basada en valores. Davis, P. (2001) 'The Governance of Co-operatives under Competitive Conditions: Issues, processes and culture', *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1, 4, 28-39.

Presidente – director ejecutivo

El presidente y el director ejecutivo³ están en el centro de muchas relaciones decisivas para la cooperativa. Una buena relación de trabajo entre ellos es un requisito previo para la existencia de un consejo eficaz, que desarrolle buenas relaciones con el equipo gerencial, el personal, los asociados y el resto de las principales partes interesadas. Por el contrario, una relación de trabajo deficiente puede dañar el funcionamiento del consejo, el desempeño de la organización y la responsabilidad frente a los asociados.

Pueden surgir tensiones y, en ocasiones, conflictos entre los presidentes y los directores ejecutivos, debido a que sus papeles son ambiguos y tienden a superponerse. Por ejemplo, ¿quién representa externamente a la cooperativa? ¿Es el presidente, el director ejecutivo o depende de las circunstancias y de sus respectivas fortalezas y debilidades? Aunque la descripción formal de cada rol puede ayudar a aclarar las responsabilidades, en ocasiones, también puede resultar insuficiente. Cuando existen ambigüedades, son necesarias cierta dosis de debate y de negociación acerca de quién hace qué. Lo ideal sería que esto se resolviera considerando las fortalezas y las debilidades del presidente y del director ejecutivo, y de las restricciones que puedan condicionarlos. Por ejemplo, sería importante considerar las circunstancias particulares del presidente que pueden ser muy variables de una cooperativa a otra. En algunas cooperativas el presidente puede ser un cargo voluntario y/o a tiempo parcial, lo que significa que él o ella no estará siempre disponible para llevar adelante ciertas tareas o ciertos roles.

Otra razón por la que es bueno que el presidente y el director ejecutivo reflexionen periódicamente sobre cómo están trabajando juntos, es que la relación irá evolucionando con el tiempo, a medida que vayan cambiando las circunstancias. Por ejemplo, cuando un presidente es nuevo el director ejecutivo deberá dedicar más tiempo a ayudarlo a ponerse al día con la estrategia de la organización y con los desafíos que ésta enfrenta, así como a comprender y asumir su propio rol. Del mismo modo, es probable que un presidente deba dedicar más tiempo a un director ejecutivo recién llegado, especialmente si ha sido reclutado fuera de la cooperativa, de modo de asegurarse que él o ella reciba una información introductoria exhaustiva sobre la organización y sea conscientes de las expectativas del consejo.

Las investigaciones sugieren que el respeto mutuo y la confianza son esenciales para el desarrollo de una relación exitosa entre el presidente y el director ejecutivo. La franqueza, la honestidad y la sensibilidad son importantes en el desarrollo de la confianza y el respeto mutuo. Si se adopta una actitud defensiva o se oculta información relevante, existe el peligro de que se genere desconfianza y el surgimiento de una relación negativa o, inclusive, una lucha por el poder. Si esto persiste puede crearse un círculo vicioso que vaya deteriorando la relación hasta producir, en ciertas ocasiones, una ruptura con consecuencias muy nocivas para el consejo y la organización⁴.

Sin embargo, el desarrollo de una relación de confianza entre el presidente y el director ejecutivo no significa que deba existir una confianza ciega. Si un presidente es demasiado cercano al director ejecutivo, surge el riesgo de que no exista la distancia suficiente para cuestionar sus propuestas o pedirle cuentas. También existe el peligro de que ambos conformen una coalición que haga difícil que el consejo cuestione sus propuestas

“Las investigaciones sugieren que el respeto mutuo y la confianza son esenciales para el desarrollo de una relación exitosa entre el presidente y el director ejecutivo.”

3 Robinson, R. y Exworthy, M. (1999) Two at the top: A study of the working relationship between chairs and chief executives at health authorities, boards and trusts in the NHS, London and Birmingham: NHS Confederation. Roberts and Stiles (1999) 'The Relationship between Chairmen and Chief Executives: Competitive or Complementary Roles, Long Range Planning', 32, 1: 36-48.

4 Stiles and Taylor (2002) Boards at Work: How directors view their roles and responsibilities, Oxford: Oxford University Press: 107

conjuntas. Un papel fundamental del presidente es brindar apoyo al director ejecutivo y actuar como su caja de resonancia en el consejo, pero asegurando siempre que las propuestas de la gerencia estén sujetas a una revisión crítica por parte del consejo.

Aunque el compromiso de ambos con los principios cooperativos tiene una importancia vital, la mayor parte del tiempo del director ejecutivo estará inevitablemente dedicada a asegurar el éxito de la cooperativa como empresa. En consecuencia, una tarea importante del presidente será tratar de asegurar que ese tipo de dedicación no vaya en desmedro de los principios y la misión de la cooperativa. Esto implica garantizar que las propuestas de la gerencia son supervisadas respecto a su impacto potencial, tanto en los asociados y en la identidad cooperativa como en el desempeño empresarial.

En todo lo dicho hasta ahora hemos asumido que el presidente no es el director ejecutivo. Esta separación de roles es frecuentemente vista como una buena práctica. Por ejemplo, el Código de Gobernanza de las Cooperativas de Consumidores del Reino Unido estipula que el Presidente no debe ser un empleado de la cooperativa y, por lo tanto, que no debe ser el director ejecutivo. Sin embargo, en algunas cooperativas, como Desjardins en Quebec, Canadá, estos dos roles están combinados. Evidentemente, esto puede funcionar bien pero existe el peligro de incrementar excesivamente el poder del director ejecutivo lo que puede complicar las posibilidades del consejo de supervisar o cuestionar sus propuestas y las del equipo gerencial. También elimina los beneficios de que el director ejecutivo cuente con una caja de resonancia importante en el consejo y con una fuente de asesoramiento. Como resultado, puede que sea necesario crear otras estructuras que garanticen que el presidente/director ejecutivo es adecuadamente apoyado y evaluado por otro(s) miembro(s) experimentado(s) del consejo.

Relación director ejecutivo-consejo de administración

Los consejos son grupos que generalmente solo se reúnen de forma intermitente, pero que necesitan trabajar muy unidos ya que deben tomar decisiones colectivas. El Presidente tiene un papel esencial de liderazgo que asegure que los miembros del consejo sean capaces de trabajar de manera eficaz, entre ellos como colectivo y con el equipo ejecutivo. Por ello es importante que el presidente se asegure de que existan oportunidades para que los miembros del consejo y el(los) ejecutivo(s) superior(es) se conozcan mutuamente y para construir un espíritu de equipo. Por ejemplo, las actividades o los retiros para discusiones estratégicas pueden ser especialmente adecuadas para este propósito. También pueden ser oportunidades valiosas para que los ejecutivos y los miembros del consejo socialicen, antes o después de las reuniones.

Una investigación reciente sobre los presidentes de las organizaciones sin fines de lucro de América del Norte y el Reino Unido sugiere que lo que distingue a los presidentes eficaces de los ineficaces son sus habilidades *inter-personales* y *de liderazgo*⁵. Según el estudio, los presidentes menos eficaces no eran vistos como “jugadores de equipo” sino como personas que tienen sus propias agendas y son menos capaces de hacer frente a un desempeño inadecuado de otros actores clave. Los presidentes eficaces eran percibidos como personas *con conciencia social*, y *motivadas a ayudar y servir*. Los presidentes que hacían bien su labor mostraban *comportamientos de liderazgo* que generaban un buen ambiente de trabajo, tanto para los integrantes del consejo como para los ejecutivos: *eran justos e imparciales, estaban abiertos a las nuevas ideas, no distraían la atención de las metas de la organización para imponer su propia agenda personal y otorgaban*

“Lo que distingue a los presidentes eficaces de los ineficaces son sus habilidades inter-personales y de liderazgo.”

5 Harrison, Y. Murray, V. and Cornforth, C. (2014) 'The Role and Impact of Chairs of Nonprofit Boards', in Cornforth, C. and Brown, W. (eds.) Nonprofit Governance: Innovative perspectives and approaches, Abingdon, UK:Routledge.

autonomía e independencia tanto al consejo como al director ejecutivo. También eran buenos para fomentar *el trabajo en equipo: valoraban a los miembros del equipo, los estimulaban y los reconocían por sus aportes, y creaban un clima de seguridad en el que los temas podían ser discutidos abiertamente.*

Uno de los dilemas de las cooperativas, especialmente si tienen una política de nominaciones abierta para las elecciones del consejo, es que no tienen garantías de que los integrantes del consejo tengan las habilidades y la experiencia necesarias para hacer aportes eficaces y ser capaces de pedir cuentas a la gerencia. Por lo tanto, es importante que el presidente y el director ejecutivo aseguren que exista una buena inducción y formación disponible para los miembros del consejo. Sin embargo, aún con estas medidas, la falta de habilidades puede persistir. Si este fuera el caso, el presidente y el consejo deberían considerar la posibilidad de cooptar miembros externos al consejo para cubrir las posibles deficiencias y/o convocar a expertos externos cuando surjan estas necesidades. Curiosamente, la Comisión Cooperativa⁶ del Reino Unido emitió una recomendación en 2001 que señalaba que, para cubrir estas deficiencias, podrían ser designados hasta dos directores externos independientes, aunque no está claro hasta qué punto dicha recomendación fue seguida en la práctica. Las fallas en la gobernanza del *UK Co-operative Group* y del *Co-operative Bank* fueron atribuidas a la carencia de miembros del consejo con la experiencia y la experticia adecuadas⁷. Que los nuevos miembros de los consejos lleguen a funcionar eficazmente también toma cierto tiempo. Como resultado, una buena práctica es escalonar las elecciones del consejo de modo que, cada año, sólo cambie una minoría de sus integrantes, para asegurar cierto grado de continuidad y para que no se pierda toda la experticia acumulada por sus miembros. Asimismo, los miembros más experimentados del consejo pueden officiar como mentores de los nuevos miembros, hasta que éstos adquieren suficiente experiencia y confianza en sí mismos.

Gran parte del trabajo de los consejos se realiza a través de reuniones. Por lo tanto, es crucial que el presidente tenga la habilidad de dirigir reuniones. Con frecuencia, las reuniones de los consejos son menos eficaces de lo que podrían ser debido a que son deficientemente presididas. Los problemas más comunes son: que los documentos de trabajo lleguen tarde y los miembros del consejo no estén adecuadamente preparados; que las gerencias hagan presentaciones demasiado extensas que dejen poco tiempo para el debate; que las reuniones sean demasiado largas sin descansos intermedios previstos; que se pierda mucho tiempo en temas poco importantes y, por lo tanto, no haya tiempo suficiente dedicado a los temas realmente relevantes; que algunas personas dominen la reunión y otros tengan dificultades para hacer escuchar sus opiniones. Los presidentes eficaces asegurarán de que: las reuniones tengan un orden del día adecuado y la información necesaria; se dedique tiempo suficiente al debate de los temas más relevantes; todos tengan la posibilidad de participar; se cumplan los horarios y existan oportunidades especiales para discutir los temas estratégicos de largo plazo.

Una componente importante del papel del consejo es supervisar el trabajo de los ejecutivos, estableciendo objetivos y metas, y fijando altos estándares de cumplimiento. Del mismo modo, el presidente (y el director ejecutivo) puede(n) desempeñar un papel importante contribuyendo a que el trabajo del consejo sea productivo y gratificante, favoreciendo un alto nivel de rendimiento y comportamiento de los miembros del consejo. En la actualidad, muchas organizaciones están elaborando descripciones y códigos de

6 Comisión Cooperativa (2001)

7 Birchall, J. (2014) 'Innovation in the governance of large co-operative businesses: the alarming case of UK Co-operative Group', *International Journal of Co-operative Management*, 7, 1, 22-28.

prácticas para los miembros de sus consejos, lo que les deja mucho más claro qué es lo que se espera de ellos. Esta es también una buena oportunidad para establecer la misión y los principios cooperativos que, se espera, sean promovidos por todos los miembros del consejo.

Las investigaciones sugieren que los presidentes tienden a calificar mejor su propio desempeño respecto a la calificación que le otorgan los directores ejecutivos y los miembros de los consejos. Aunque esto es frecuente en todos los sectores⁸, una brecha demasiado grande puede ser un indicador de problemas potenciales, cuando los presidentes piensan que están haciendo bien las cosas mientras que otros actores clave tienen una opinión más pobre sobre su desempeño. En consecuencia, es importante que los presidentes reciban *retroalimentación sobre su desempeño*. Formalmente, esto puede hacerse a través de procesos anuales de evaluación del consejo de 360 grados, en los que los miembros del consejo y el personal de nivel superior tengan la oportunidad de dar su opinión sobre el desempeño del presidente. Informalmente, los presidentes pueden buscar una retroalimentación permanente, por ejemplo consultando a los presentes sobre su opinión acerca del desarrollo de la reunión y sobre qué temas podrían haberse manejado mejor, al finalizar cada sesión. Una manera de hacer esto es, por ejemplo, a través de una simple hoja de evaluación que se recoja al terminar las reuniones.

Relación director ejecutivo-consejo de administración

Habitualmente, los directores ejecutivos y el equipo gerencial están en la mejor posición para ayudar a que el consejo de su organización realice un buen trabajo y que la cooperativa sirva a sus asociados. Hay ocho cosas fundamentales que los directores ejecutivos pueden hacer para contribuir a que sus consejos sean eficientes.

AYUDAR A ESTRUCTURAR EL TRABAJO DEL CONSEJO.

Los consejos necesitan de una estructura y de recursos para hacer su trabajo. Los directores ejecutivos eficaces trabajan con el presidente para asegurar que lo necesario esté disponible, por ejemplo: elaborar un calendario para las reuniones del consejo y de los sub-comités, organizar reuniones de reflexión estratégica periódicas, asegurar que el orden del día es acordado y que la documentación necesaria está disponible con suficiente antelación y trabajar con el consejo para garantizar que los comités tienen términos de referencia apropiados.

BRINDAR AL CONSEJO INFORMACIÓN RELEVANTE Y OPORTUNA.

Para desempeñar su papel eficazmente el consejo depende crucialmente de que los ejecutivos le proporcionen información relevante y oportuna relacionada con las decisiones a tomar. Gran parte de esta información es rutinaria, como los informes presupuestales, los estados financieros y los indicadores de desempeño, pero otra parte depende de los asuntos y los problemas que la organización esté enfrentando en cada momento. La tarea de los ejecutivos de brindar información correcta en el momento adecuado puede ser un ejercicio de equilibrio complejo: si hay demasiada información, el consejo puede perderse en detalles, y si hay poca información, puede pasar por alto asuntos importantes. Los problemas más frecuentes son: presentar a los consejos información sobre la gestión sin digerir que terminando eclipsando los asuntos importantes con detalles, no dedicar

⁸ Ver Kakabadse, A., Kakabadse, N. and Myers. A. (2009) Boards, Governance and Leadership of the Third Sector -Scotland Study: Report on Findings, Cranfield Business School, UK.:32

tiempo suficiente al debate, o ubicar asuntos importantes al final del orden del día, cuando todos están cansados y deseando llegar de regreso a sus casas.

PONER EN PRIMER PLANO A LOS PRINCIPIOS Y LA IDENTIDAD COOPERATIVA.

Para que una cooperativa salga adelante debe ser una empresa exitosa, pero eso no es suficiente. Cuando se realizan nuevas propuestas es importante que, como una cuestión de rutina, los ejecutivos consideren su impacto sobre los asociados y sobre la misión de la cooperativa, del mismo modo que lo hacen respecto al posible impacto sobre la empresa. Por ejemplo, en el consejo de una cooperativa de vivienda, los documentos que analizan el posible impacto sobre los inquilinos deben estar entre los informes rutinarios a considerar en las reuniones.

EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA.

Un viejo adagio sostiene que lo que se puede medir se puede gestionar. Existen sistemas muy conocidos para medir el desempeño financiero de una empresa, pero las cooperativas se crean para servir los intereses de sus asociados que pueden incluir tanto objetivos sociales como financieros. Por lo tanto, es importante que los ejecutivos encuentren formas de evaluar, e informar regularmente, sobre el éxito de la organización como cooperativa: en qué medida satisface las necesidades de los asociados, sostiene su participación y logra sus objetivos sociales.

CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL CONSEJO.

Los ejecutivos eficaces pueden jugar un papel importante en el desarrollo del consejo, por ejemplo contribuyendo a una inducción eficaz de sus nuevos miembros, presentando el consejo a la organización y a su personal, y trabajando con el presidente y el consejo para disponer de la formación y el asesoramiento apropiados. Junto con el presidente, el director ejecutivo también puede contribuir a facilitar la comunicación entre los miembros del consejo y el trabajo en equipo, por ejemplo previendo oportunidades para la interacción social y la celebración del éxito.

GENERAR CONCIENCIA SOBRE LOS DESAFÍOS Y LAS OPORTUNIDADES CLAVE.

Dado que su trabajo es a tiempo completo, los directores ejecutivos suelen estar en mejores condiciones que el consejo para identificar los desafíos que la organización enfrenta y, por lo tanto, pueden alertar al consejo sobre las nuevas oportunidades o amenazas relevantes y facilitar “conversaciones” estratégicas sobre cómo puede responder la organización a ellas. Del mismo modo, también están en mejores condiciones para identificar problemas de desempeño o debilidades internas que deberían ser abordadas y para buscar mejores maneras de hacer las cosas. Estos temas son mejor tratados en reuniones estratégicas periódicas en las que los consejos y el personal tengan la oportunidad de pensar sobre los temas de largo plazo, fuera de la rutina de las reuniones del consejo o de la presión cotidiana del trabajo.

CREAR EL CLIMA ADECUADO.

Los consejos solo pueden funcionar bien si existe un clima de apertura y de confianza entre sus miembros y el equipo gerencial, en el que las críticas y los cuestionamientos constructivos sean aceptados y valorados. Una tarea del consejo es someter las propuestas

de la gerencia a una evaluación crítica que verifique su solidez y su coherencia con el interés de la cooperativa y de sus asociados. Esto ubica importantes responsabilidades en ambas partes. El equipo gerencial debe estar dispuesto a someter sus ideas a un examen crítico y estar abierto a las sugerencias de cambios. Además debe estar dispuesto a hacerle saber al consejo cuando las cosas van mal o no están funcionando bien. Los ejecutivos pueden sentirse tentados a ocultar las malas noticias, quizás pensando que ellos mismos pueden manejar los problemas antes de que el consejo los advierta. Esta es una estrategia muy riesgosa que conlleva el peligro de que, una vez que las cosas salgan a la luz, se termine socavando la confianza entre el consejo y los ejecutivos. Del mismo modo, los miembros del consejo tienen la responsabilidad de asegurar que sus aportes son constructivos y que dan el apoyo necesario a los gerentes y al personal.

AYUDAR A SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO.

Finalmente, es importante que los ejecutivos tengan presente que las personas participan en los consejos por un conjunto de razones, además de la motivación de contribuir a la gobernanza de su cooperativa: ser parte de una empresa, ayudar a la comunidad o a causas en las que ellos creen, hacer amistades, desarrollar sus habilidades, generar contactos u obtener reconocimiento. Los ejecutivos pueden ayudar a que los miembros de los consejos satisfagan estas necesidades más generales, quizás ofreciéndoles formación, involucrando a las personas en los sub-comités o los grupos de trabajo apropiados para cada una de ellas, o involucrándolos en actividades sociales. Es más probable que los miembros de los consejos se comprometan y sean más eficaces en su contribución a la cooperativa si sienten que sus necesidades están siendo satisfechas.

Para recapitular, muchas de las reformas orientadas a mejorar la gobernanza cooperativa se han concentrado en los cambios estructurales. Aunque estos son importantes, en el núcleo de la buena gobernanza están las relaciones. Es mucho más probable que el consejo sea eficaz en su tarea si el presidente y el director ejecutivo pueden trabajar juntos eficazmente y si comprenden que una parte fundamental de su rol es apoyar, contribuir al desarrollo y dar servicios al consejo con el que trabajan. Esto no puede hacerse como algo secundario o de último momento, sino que requiere de planificación, reflexión, tiempo y, fundamentalmente, de la actitud apropiada para establecer una relación de trabajo constructiva, tanto entre ellos como con los miembros del consejo.

“En el núcleo de la buena gobernanza están las relaciones.”



8

Gobernando cooperativas resilientes: un modelo basado en las competencias

CLIFF MILLS

Vínculos entre este capítulo y las propiedades intrínsecas de la gobernanza cooperativa: humanismo, propiedad y control conjunto y democracia

Mills basa su modelo en enfoques que surgieron durante la reforma del sector público en el Reino Unido. Propone una revisión radical del modelo de gobernanza de Rochdale para las grandes cooperativas, en lugar de un enfoque evolutivo en el que la tradición obstaculizaría los avances. Estamos de acuerdo con ese espíritu radical, aunque el autor presenta puntos de vista sobre los cambios requeridos, que son diferentes a los que planteamos en la introducción de este informe. Teniendo presente que la gobernanza de las cooperativas es diversa, por muchas razones, algunos lectores podrán compartir que este es un camino más apropiado para el cambio.

Humanismo: Aunque el autor asume un punto de vista humanista de la gobernanza, identifica problemas prácticos y jurídicos para las grandes cooperativas del Reino Unido que operan con el modelo de Rochdale. Mills argumenta que, en un entorno de negocios altamente competitivo y complejo, un Consejo de Administración integrado por directivos inexpertos no puede gobernar una gran cooperativa. En consecuencia, su enfoque propone rediseñar el modelo de gobernanza de modo tal que el consejo se enfoque en la experticia empresarial (tanto los directores ejecutivos como los no-ejecutivos) pero contando con menos potestades y concretándose a manejar la empresa, según lo acordado con representantes electos de los asociados a quienes le siguen rindiendo cuentas. El autor señala que las grandes cooperativas deben estar dispuestas a mirar más allá del movimiento cooperativo a la hora de cubrir los cargos de más alto nivel.

Contrariamente, hemos subrayado la importancia de la experticia y las competencias cooperativas en todas las actividades y estructuras de toma de decisiones (incluidas las interfaces de gestión), porque, en nuestra opinión, una visión estrecha del conjunto de habilidades técnicas requeridas, que no incluya a las habilidades cooperativas, es inadecuada¹. Las cooperativas deben evitar las estructuras de gobernanza en las que algunos de sus grupos componentes tengan una comprensión profunda de la empresa cooperativa y otros no.

Democracia: Si el proceso democrático produce representatividad y si una cooperativa requiere de ciertas competencias, ¿se trata de elementos mutuamente excluyentes? Este capítulo argumenta que asegurar las competencias necesarias requiere de una selección de las personas adecuadas, por lo que, para asegurar que la opinión de los asociados sea escuchada a través de sus representantes electos, es necesario utilizar un mecanismo diferente. Observamos que muchas (grandes) cooperativas todavía confían en los procesos de elección y designación abiertos y democráticos, al parecer sin resultados catastróficos. Algunas aplican algunos controles que aseguren un cierto nivel de competencia y experticia (como las que aplican el “enfoque evolutivo” mencionado por el autor) y otras aplican muchos controles que priorizan la racionalización de los procedimientos de elección y/o control (como las que están más alineadas con el enfoque propuesto en este capítulo).

El autor concluye que es importante que se elija a un órgano democrático que tenga la función de designar a los directores no-ejecutivos y de pedirles cuentas, pero sin que este órgano tome ninguna decisión operativa.

Propiedad y control conjuntos: El capítulo destaca la importancia de que los asociados influyan en las decisiones de la empresa. Concibe a los asociados trabajando con un consejo integrado por expertos en el diseño de planes para el futuro de la cooperativa y que cuenta con directores no-ejecutivos a los que rendirles cuentas.

¹ Una opinión similar se encuentra en Couchman 2015 (mimeo)

Conexión de este capítulo con los conceptos del diseño de la gobernanza en red: pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, policentrismo y múltiples partes interesadas.

Este capítulo deja margen para la controversia respecto a los mejores enfoques para la gobernanza cooperativa. Aunque proponemos la gobernanza en red con componentes anidados y el principio de subsidiariedad como la “opción de diseño”, también reconocemos que no todos los componentes de este diseño pueden ajustarse, o ser fácilmente adaptados, a todas las situaciones. La idea central presentada por Mills es la de una estructura dual de gobernanza: un órgano democrático (representativo de los asociados) y un Consejo de Administración (integrado por expertos ejecutivos y no-ejecutivos). Como lo afirma el autor, “el modelo busca evitar la creación de dos órganos rivales de toma de decisiones. En lugar de eso, crea un modelo colaborativo en el que la “representatividad” está diseñada para trabajar colaborativamente con la “competencia”.

Múltiples partes interesadas: El ejemplo de los servicios públicos utilizado en este documento se basa en la participación de múltiples grupos componentes (público, empleados, voluntarios, etc.) representados en un órgano democrático. En el enfoque sugerido los representantes del público/consumidor son mayoría “para sostener el concepto de operar para el beneficio público y no para el privado”. Esto permite la participación de múltiples partes interesadas en la membresía cooperativa.

Policentrismo: El autor retoma el tema de la representatividad versus la competencia en la gobernanza cooperativa, señalando que el modelo cooperativo, en su forma tradicional, está diseñado para producir representatividad, cuando lo que necesitan las grandes cooperativas es competencia empresarial. Como solución el autor propone una estructura por niveles con un órgano democrático electo (que no tiene la responsabilidad de gestionar la empresa) y un consejo de expertos integrado por miembros ejecutivos y no-ejecutivos, pero con potestades más limitadas que las de un directorio de empresa tradicional. Este diseño de gobernanza garantiza la competencia empresarial pero es una desviación del enfoque de los múltiples centros de poder que hemos defendido en el capítulo introductorio.

En lugar de dividir la representación y la competencia en dos órganos superiores separados, un diseño más elaborado de la integración del consejo abordaría el tema de la competencia con una estructura multi-céntrica, en la que cada grupo de partes interesadas estaría a cargo de aquellas cuestiones que estén dentro de su área de experticia e influencia. En lugar de un consejo de directores expertos independientes, proponemos un consejo supervisor (experto) dentro de una estructura multi-céntrica, que estaría compuesto por representantes delegados de todos los grupos componentes de la organización y en condiciones de comunicar sus decisiones (por ejemplo, los empleados son expertos en los temas de recursos humanos, los consumidores en el consumo ético, los proveedores en la gestión de la cadena de suministros, etc.). Este grupo debería tener acceso a experticia técnica fuera de sus áreas de especialidad.

8. Gobernando cooperativas resilientes: un modelo basado en las competencias

CLIFF MILLS

Introducción

Para las empresas muy grandes y complejas, el modelo de gobernanza de Rochdale plantea interrogantes respecto a su fiabilidad y su aplicabilidad, tal como lo ilustran los recientes problemas en el Co-operative Group del Reino Unido. No obstante, en el Reino Unido y en otros lugares, muchos están interesados en los nuevos modelos de propiedad para los servicios públicos y ven al enfoque cooperativo y mutual como una oportunidad evidente. En este contexto está evolucionando un nuevo enfoque de la gobernanza que aborda las competencias y la democracia de una manera diferente. Podría tratarse de un modelo de aplicación mucho más amplia.

El punto de partida

El modelo de gobernanza tradicional o histórico (Rochdale) es un mecanismo pragmático que permite que una cantidad pequeña de personas asuman la función de tomar decisiones en nombre de una membrecía potencialmente mucho mayor.

Es un enfoque simple y elegante que, aún hoy, constituye la base de la gobernanza en muchas cooperativas. Las normas de la organización especifican el tamaño del comité o el consejo, y todas las calificaciones que deben poseer quienes se postulan para ser electos, como una edad mínima, un volumen mínimo de transacciones con la cooperativa u otros requisitos de participación. Cualquier asociado que cumpla esos requisitos puede presentarse a la elección, en la que cada asociado tendrá un voto. Los asociados emiten su(s) voto(s) basándose en la reputación de la que goce cada candidato entre la membrecía, o las normas pueden establecer hasta qué punto los candidatos pueden realizar campañas para recabar apoyos, o si se deberá confiar en una declaración personal de intenciones de cada candidato que luego sea distribuida.

Esta es una vía transparente y justa para que muchos escojan a una pequeña cantidad de representantes que actúen en su nombre. Implica una delegación del poder de muchos en unos pocos, dado que, generalmente, las normas actuales declaran explícitamente que se le otorga al consejo el poder de actuar en nombre de la cooperativa, con excepción de aquellas facultades que están reservadas a la asamblea general de asociados (normalmente, los cambios en los estatutos, la elección y la fijación de la remuneración de los integrantes del consejo, la designación y destitución del auditor, la aprobación de distribuciones de excedentes, entre otras). En el Reino Unido, los asociados también retienen, por estatutos, la potestad de decidir sobre el cierre y la liquidación de la empresa o sobre otros asuntos como las fusiones. Pero más allá de estas cuestiones reservadas como facultades exclusivas de los asociados, **los consejos pueden ejercer todos los demás poderes de la cooperativa.**

El modelo de Rochdale ha sido utilizado en una gran variedad de empresas pero su mayor éxito se produjo en la gestión de tiendas locales de venta de alimentos y otros bienes básicos. Aunque, obviamente, se requería de ciertas habilidades para la compra, el almacenamiento, la preparación para la venta, la organización general y la administración financiera, el nivel de estas habilidades no iba mucho más allá del que poseen los que estén familiarizados con el manejo básico de un hogar. Esto significaba que el manejo de

la empresa en sí misma no requería que los integrantes de los consejos tuvieran ninguna destreza especial o particularmente técnica, más allá del sentido común, la capacidad de comprender presupuestos financieros básicos, una inquietud de preocuparse porque todo marche bien y honestidad e integridad personal.

La “calificación” más importante en este esquema era que los integrantes del consejo fueran consumidores-tipo y que instintivamente, o a través del contacto con otros consumidores, pudieran entender sus necesidades y representarlos. Debían ser buenos en términos de “representatividad” y, muy probablemente, esta era la razón por la que resultaban electos.

Los límites prácticos

Al aumentar la escala, la complejidad y la naturaleza de una empresa, llega un momento (que a los efectos de este trabajo no necesitamos determinar exactamente cuándo se produce) en que comienza a necesitarse de personas que desempeñen ciertos roles particulares en la gestión que requieren de ciertas habilidades específicas. Las cosas empiezan a ir más allá de la capacidad de un gerente general o del encargado de una tienda. Se necesita un contador calificado, alguien con formación en temas de recursos humanos, un especialista en el manejo de propiedades. A medida que la fuerza de trabajo también va creciendo y especializándose, surge la necesidad de alguien que tenga las características personales de un líder empresarial o de un director ejecutivo. Las **necesidades de la empresa** fueron cambiando.

Al principio, el consejo democráticamente electo todavía puede arreglárselas bien. Puede incluir entre sus integrantes a personas que tengan algunos de los diferentes tipos de habilidades requeridas por la empresa, al menos las suficientes como para ser capaces de plantear preguntas inquisidoras a los gerentes cada vez más especializados. Los programas de formación y desarrollo también pueden ayudar a quienes nunca antes tuvieron que enfrentarse a la necesidad de interpretar un flujo de fondos, un balance general o una cuenta de resultados. Al trabajar en colaboración con los gerentes profesionales, el consejo electo puede seguir haciendo lo que hace mejor -representar a los asociados- mientras mantiene alguna clase de supervisión sobre los gerentes. Pero los riesgos son crecientes.

El primer riesgo es que un gerente con una experticia particular falle al identificar un problema potencial y que ninguno de los integrantes del consejo tenga conocimientos suficientes como para advertirlo. Ellos no son expertos. El segundo riesgo es que la empresa se enfrente a algunos problemas importantes que la lleven a tener que tomar algunas decisiones estratégicas complejas (fusiones, adquisiciones, cesiones). Aunque estos temas también puedan sobrepasar las capacidades del director ejecutivo para su análisis y para asesorar sobre qué es lo mejor, ningún otro integrante del equipo gerencial o del consejo tendrá una experiencia del nivel requerido para advertirlo. A los integrantes del consejo no se les requiere que tengan experiencia como dirigentes de empresas grandes y complejas.

El tercer riesgo genérico es que el equipo de gerentes, o uno de ellos, por ejemplo el director ejecutivo, esté priorizando sus intereses personales que tendrán mucho más que ver con su carrera personal o con el incremento de su remuneración que con lo que es mejor para la organización y para sus asociados. Incluso, esto podría llevar a casos de corrupción. En esta situación, cuando una persona que acumula una importante cantidad de poder comienza a utilizarlo para fines cuestionables, el riesgo está en que el consejo no cuente con los conocimientos, las habilidades y la autoconfianza colectiva requeridos en este tipo de empresas para enfrentar y frenar al ejecutivo en cuestión.

Los límites jurídicos

No solo hay límites prácticos. Cuando una empresa se vuelve más grande y más compleja, el modelo de Rochdale comienza a tornarse problemático en relación a lo establecido en el derecho de sociedades del Reino Unido.

Esto se debe a que los deberes del director de una entidad corporativa respecto a esa misma corporación son, parcialmente, definidos a título expreso. En el formato actual codificado en la Ley de Compañías de 2006¹, el director de una compañía debe proceder con “esmero, habilidad y diligencia razonables”... [tal como] “sería ejercido por una persona razonablemente diligente con el conocimiento general, la habilidad y la experiencia **que se puede esperar razonablemente de una persona que lleva a cabo las funciones llevadas a cabo por el director...**” (subrayado propio).

La Ley de Compañías de 2006 no se aplica específicamente a las sociedades cooperativas, pero es probable que un tribunal que indague sobre los deberes del director de una cooperativa comience por la definición legal que, en efecto es, en sí misma, una codificación de la posición del derecho consuetudinario previo. Si bien el tribunal podría reconocer que los directores electos podrían no tener el mismo nivel de habilidades y experiencia que un ejecutivo bien remunerado, la inclusión de un criterio objetivo reconoce que el legislador tiene expectativas sobre aquellos a los que se les otorga mucho poder, especialmente si son remunerados.

Entonces, el primer problema jurídico con el modelo de Rochdale es que las personas que no necesariamente cuentan con las habilidades y el esmero requeridos para ejercer la supervisión y tener responsabilidad sobre una empresa importante, de todos modos, como directores regidos por las normas de su organización, tienen deberes legales de habilidad y esmero que bien pueden estar (y a menudo están) más allá de sus posibilidades.

El segundo problema es la anomalía jurídica que determina que, mientras las normas hacen responsables a los directores electos de la supervisión y el control de la empresa (para lo que requieren de habilidades que no necesariamente tienen), los ejecutivos, que ciertamente deberían tener las habilidades y la experiencia para manejar ese tipo de asuntos, **no** son legalmente responsables, porque no son directores. A pesar de que no sean directores o integrantes del consejo de administración de acuerdo a los estatutos, la ley debería tratarlos como directores “virtuales” o de facto, dado el papel que han estado desempeñando.

De modo que, a pesar de que la elegante simplicidad del modelo de Rochdale hoy se mantiene tan intacta como en el momento en que fue desarrollado, en lo relativo a su aplicación en las empresas grandes y complejas presenta graves limitaciones prácticas y jurídicas. A lo largo del tiempo hemos sido testigos de estas limitaciones en una cantidad de situaciones, recientemente en el caso del Co-operative Group (Reino Unido) en el que, al menos algunos de los riesgos antes identificados, han tenido consecuencias desastrosas. Sin embargo, el problema que estamos identificando aquí no es una falla atribuible a determinadas personas u organizaciones, sino un defecto de diseño del modelo que se evidencia cuando es aplicado a empresas grandes y complejas, porque, en ese caso, el modelo prevé -y, de hecho, requiere- que los integrantes del consejo tengan ciertos atributos cuyo diseño (es decir, la elección entre un conjunto de candidatos no expertos) no está pensado para (y puede ser incapaz de) garantizar. Está

¹ http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga_20060046_en.pdf

diseñado para garantizar “representatividad”; pero lo que la empresa necesita a nivel del consejo es competencia.

¿Y ahora qué?

Utilizo la palabra “competencia” sin la intención de sugerir que en situaciones anteriores los integrantes electos de los consejos hayan sido incompetentes. La estoy usando para referirme a una formación empresarial o comercial apropiada, a un nivel suficiente como para desempeñar adecuadamente el trabajo requerido: controlar y supervisar a ejecutivos profesionales muy bien remunerados. En 1844, el propósito era establecer un tipo de empresa que fuera de propiedad de -y controlada por- una comunidad local, económicamente sostenible y que tuviera un régimen de gobernanza adecuado para los fines perseguidos. Los Pioneros de Rochdale lo consiguieron y con resultados excepcionales.

Lo que requieren las grandes cooperativas de hoy es diferente: **las empresas de un cierto tamaño y complejidad tienen requisitos de gobernanza particulares que no pueden ser satisfechos por el modelo de Rochdale debido a que no fue diseñado para satisfacerlos.** ¿Cómo pueden cubrirse esas necesidades con un enfoque que preserve la naturaleza cooperativa y siga estando dentro de lo establecido en la Declaración de Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional?

Existen esencialmente dos maneras de enfocar esta pregunta. La primera es ajustando o “retocando” el modelo de Rochdale de manera tal que resuelva la cuestión de la competencia pero sin sacrificar la naturaleza cooperativa. Esto es lo que podría describirse como un “enfoque evolutivo”, en el que, usando técnicas e ideas de otros orígenes, se realicen cambios graduales al modelo con el que estamos familiarizados, para convertirlo en modelo apropiado para afrontar los retos de la actualidad.

El segundo es un enfoque más radical que implica comenzar, como de hecho lo hicieron los Pioneros en 1844, con una hoja de papel en blanco y preguntándonos cómo puede ser diseñada una cooperativa grande y compleja para enfrentar los retos de la actualidad, basándose en la visión cooperativa hoy captada por la definición de la Alianza Cooperativa Internacional:

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Si bien no estamos proponiendo “tirar al niño junto con el agua del baño”, sostenemos que este enfoque puede ser necesario por dos razones. La primera es que, en los últimos 170 años en el Reino Unido, ha habido una evolución escasa, si es que en realidad hubo alguna, del modelo de gobernanza de Rochdale y de las leyes relacionadas con él, por lo que está considerablemente desactualizado para satisfacer las necesidades actuales. Comparativamente, el derecho de sociedades del Reino Unido ha experimentado drásticas transformaciones legales en el mismo periodo, incluyendo cuatro o cinco revisiones completas. Asimismo, más o menos en los últimos 25 años, la evolución en el marco legal de las compañías ha sido acompañada por una evolución de su regulación más allá de los aspectos jurídicos, a través de desarrollos en materia de gobernanza corporativa que comenzaron con el Informe Cadbury, luego con el Código Combinado y últimamente con el Código de Gobernanza Corporativa. Aunque el sector cooperativo

del Reino Unido ha aprobado sus propios códigos de gobernanza², la ausencia de los desarrollos jurídicos correspondientes ha hecho que sus beneficios sean limitados.

La segunda razón es aún más poderosa. Aunque la evolución del derecho de las sociedades y de la gobernanza corporativa de las compañías ha jugado un papel preponderante para permitir que la propiedad de los inversores se haya transformado, por lejos, en el modelo dominante de propiedad empresarial en el mundo actual (un predominio que hoy no enfrenta ninguna amenaza real o, yendo más lejos, ni siquiera un desafío significativo), se trata de una forma de propiedad que también enfrenta enormes desafíos. Estos son tanto internos (como el poder excesivo de los directorios evidenciado por las remuneraciones exageradas, la insuficiente rendición de cuentas a los accionistas que ejercen una influencia o un control muy limitado como propietarios) como externos (como la influencia y el control por parte del mercado, de manera tal que la búsqueda del beneficio se convierte en el único objetivo, con el consiguiente desprecio total por cualquier interés diferente al de los de los accionistas). Se necesita un cambio de mentalidad radical.

Aunque el enfoque evolutivo parece más seguro, **las circunstancias actuales nos exigen que estemos dispuestos a ser radicales.** Desde sus orígenes, los modelos de propiedad cooperativa y mutual siempre han sido presentados como alternativos al modelo de las empresas privadas capitalistas tradicionales. De hecho, fueron creados para desafiar a un enfoque financieramente centrado en los intereses de los inversores, mediante la promoción de una alternativa con un enfoque expresa y manifiestamente más amplio (económico, social y cultural), dirigida a cualquier persona que tenga el deseo de acceder a ella (personas unidas voluntariamente) y no sólo a aquellos que puedan permitírselo. Entonces, a la hora de buscar algo nuevo, nos arriesgamos a restringir nuestra capacidad de imaginación si nosotros mismos nos limitamos a modificar un instrumento que, en el contexto actual, ya no es adecuado para sus objetivos.

El reto de hoy es demostrar no sólo que hay otros modelos empresariales potenciales, alternativos al de propiedad por parte de los inversores, sino también que el modelo cooperativo es, en sí mismo, una propuesta viable y creíble para las empresas grandes y complejas.

El modelo de las mutuales de servicio público

En el marco de la reforma del sector público en el Reino Unido está surgiendo un nuevo enfoque que aborda las cuestiones de la competencia y el control democrático de una manera absolutamente novedosa. Este enfoque comenzó en el sector de la salud, más concretamente en los hospitales³, y a través de un desarrollo del concepto básico inicial se fue trasladando gradualmente a otras áreas: los servicios de salud comunitarios, la vivienda social, los servicios de esparcimiento y los servicios para la juventud. Por motivos relacionados con la legislación del Reino Unido, las nuevas organizaciones emergentes no pueden utilizar la palabra “cooperativa” para denominarse a sí mismas dado que están establecidas bajo estructuras corporativas diferentes, pero trabajan para construir algo que, en términos de gobernanza y propiedad, muchos podrían describir como una cooperativa. En el Servicio Nacional de Salud (SNS), se declaró expresamente que el nuevo modelo se inspiraba en las organizaciones cooperativas y mutuales tradicionales. Todas son organizaciones relativamente grandes y complejas (algunas muy grandes y

2 El Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa para las sociedades cooperativas de consumo (<http://www.uk.coop/consumercode>) y el Código de Gobernanza de las Cooperativas de Trabajadores para las sociedades cooperativas de trabajadores (<http://www.uk.coop/workercode>).

3 NHS Foundation Trusts, creada por ley en 2003

muy complejas)⁴ que prestan servicios esenciales a la gente en sus comunidades, por lo que son interesantes para explorar qué ideas pueden tener para ofrecer a las grandes cooperativas.

El modelo opera de la siguiente manera. A nivel de base, las personas pueden convertirse en asociados ya sea como clientes de la empresa (asociados públicos) o como empleados (asociados empleados). Pueden existir otros grupos componentes de la membresía (por ejemplo, voluntarios) dependiendo de la naturaleza del servicio. Cada uno de los grupos de asociados elige una cantidad determinada de representantes para integrar un órgano democrático. Los empleados tienen una representación importante pero el grupo del público/consumidor generalmente es mayoritario para sostener el concepto de operar para el beneficio público y no para el privado. Si los representantes electos lo quisieran así, también podría incluirse en el órgano democrático, por ejemplo, a representantes de organismos públicos o de los voluntarios.

El órgano democrático no tiene a su cargo la gestión de la empresa. Esto se debe a que las personas electas para este órgano no necesariamente tienen las habilidades o la experiencia necesaria para asumir esa responsabilidad, aunque sí tienen las habilidades y la trayectoria para representar y hacer escuchar las opiniones de la membresía, y para incidir sobre los asuntos de la organización. Aunque el órgano democrático toma ciertas decisiones importantes, el modelo busca evitar la creación de dos órganos de toma de decisiones rivales. En lugar de eso, crea un modelo colaborativo en el que la “representatividad” está diseñada para trabajar colaborativamente con la “competencia”. Volveremos sobre esto.

El responsable de la gestión de la empresa es el consejo de administración. En este modelo, el consejo está compuesto por una mayoría de directores independientes no-ejecutivos (incluido el presidente) y una minoría de directores ejecutivos (empleados a tiempo completo). Los directores no-ejecutivos son designados y pueden ser destituidos por el órgano democrático, mientras que los directores ejecutivos son designados y pueden ser destituidos por un sub-comité de los directores no-ejecutivos.

El Director Ejecutivo (general) participa en el consejo de administración (junto a otro u otros dos directores ejecutivos) dado que el modelo reconoce: (a) que el Director Ejecutivo es, muy probablemente, la persona con más habilidades, experiencia y conocimiento del negocio y, por lo tanto, debe asumir obligaciones jurídicas como director/integrante del consejo; (b) que, de todos modos, la ley tratará al Director Ejecutivo como un director, tanto si los estatutos le reconocen como tal como si no lo hacen; y (c) que el Director Ejecutivo cuenta con mucho poder dado su papel y que hay una falta de transparencia (o una anomalía) estatutaria si el Director Ejecutivo tiene ese poder jurídico y práctico pero no integra formalmente el consejo de administración. Este diseño de consejo es muy similar al de las empresas capitalistas privadas, aunque con una diferencia muy importante que mencionaremos más adelante.

En el Reino Unido y en muchos otros países es norma que los directorios de las empresas de tamaño considerable, cuyas acciones son negociadas en bolsa, estén compuestos por una minoría de directores ejecutivos y una mayoría de directores no-ejecutivos. Los directores ejecutivos son los únicos que tienen la autoridad personal para tomar las decisiones diarias en su área de especialidad (financiera, de recursos humanos, comercial, etc.). Como tales están obligados a usar su poder para lo que ellos consideran que es lo mejor para el interés de la empresa y el beneficio de los accionistas en su

⁴ Por ejemplo, el Central Manchester University Hospitals NHS Foundation Trust emplea a cerca de 13.000 personas y tiene un volumen de negocios de casi 1.000 millones de libras.

conjunto. Sin embargo⁵, es el directorio el que detenta colectivamente todo el poder y cuando delega su autoridad en un director ejecutivo para que actúe en nombre de la compañía, todo el consejo es responsable por sus acciones. Los directorios de las empresas que cotizan en bolsa deben, por lo tanto, tener otros directores no-ejecutivos (es decir, que no tienen ninguna potestad personal para actuar en nombre de la compañía) con el propósito de velar por los intereses de los propietarios, tomar distancia, adoptar una perspectiva de largo plazo y actuar como contrapeso de los directores ejecutivos que, seguramente, estarán más enfocados en el resultado anual, especialmente si está vinculado a su remuneración.

Generalmente, los directores ejecutivos de las grandes empresas son personas fuertes y ambiciosas que se sienten seguros teniendo y ejerciendo el poder. En consecuencia, es fundamental que actúen en un contexto de controles adecuados y de exigencia de responsabilidades. Esto requiere que en el directorio estén rodeados de otras personas que: también cuenten con la experiencia de operar en los niveles más altos en organizaciones comerciales o de otro tipo; tengan las habilidades y la formación necesaria para cuestionar las posiciones de los directores ejecutivos; y tengan una fortaleza de carácter similar. Su papel como directores no-ejecutivos es ser independientes y objetivos, y representar los intereses de los accionistas-propietarios en la sala de reuniones del directorio. Este nuevo modelo de mutuales de servicio público adopta el mismo enfoque, asegurándose que existan los niveles de habilidades y competencia requeridos a nivel del consejo de administración y responsabilidad total de parte de los directores ejecutivos.

En este nuevo modelo, la “representatividad” queda fuera del consejo de administración. El papel del consejo es asumir la responsabilidad de la gestión de la empresa. Pero la empresa no le pertenece al consejo: sus integrantes son simples agentes de los asociados y la voz de los asociados se hace plenamente efectiva a través del órgano democrático. Este órgano democrático no solo tiene la potestad de designar y destituir a los directores no-ejecutivos (es decir, de “pedirles cuentas”), sino que, además, tiene otras funciones importantes:

- Aprobación de los planes para el futuro
- Aprobación de la remuneración y de otros términos y condiciones del contrato de los directores no-ejecutivos
- Designación y destitución de los auditores
- Responsabilidad por la estrategia de membresía

A aquellos que tengan una trayectoria cooperativa, podrá parecerles que este enfoque entrega demasiado poder a expertos no electos. Sin embargo asegura que los asociados puedan: revisar lo que ocurrió en el pasado mediante informes regulares de los gerentes al órgano democrático; desafiar y cuestionar lo que ocurre en el presente a través de su contacto con los directores en sus reuniones regulares; e influir sobre los servicios a ser prestados en el futuro, trabajando con el consejo en la elaboración de planes futuros que atiendan lo que los asociados quieren y necesitan. Por lo tanto, aunque este modelo le otorga poderes significativos a un consejo no electo de directores ejecutivos y no-ejecutivos, las potestades de este consejo se restringen a cumplir lo que han aprobado los representantes electos por los asociados. Las potestades del consejo están, por lo tanto, más limitadas que las de los directorios de una empresa tradicional, resolviendo así el problema del poder excesivo y poco equilibrado que mencionábamos antes. El órgano democrático previsto en este enfoque produce una base más realista para la participación y el control de los asociados de las organizaciones grandes y complejas. También resulta en una distribución del poder más clara y transparente entre los asociados

5 Sección 172 de la Ley de Compañías de 2006

y sus representantes electos, por un lado, y los asociados y los agentes contratados, por el otro. Esto se puede ilustrar mediante la exploración del enfoque de diseño.

El enfoque de diseño

El enfoque de diseño debe trabajar en dos direcciones: desde las necesidades de la empresa, por las razones antes explicadas, y apuntando a asegurar la naturaleza cooperativa. Algunos cooperativistas pueden sentirse incómodos con un enfoque que comienza por las necesidades de la empresa pero, si estas no son satisfechas, la sostenibilidad a largo plazo se transformará claramente en un problema.

Enfoque de diseño - necesidades de la empresa

Empezamos este análisis afirmando que una empresa requiere de un liderazgo y una gerencia de alto nivel con las habilidades, la competencia y la formación apropiadas. En todos los sectores de actividad y en toda la gama de modelos empresariales, encontrar a los mejores candidatos para un trabajo concreto implica: difundir los requerimientos de la tarea y las características de la persona que se busca, darle la difusión más amplia posible a la búsqueda entre los posibles candidatos y seleccionar de la lista de candidatos disponibles al que cumpla mejor con los criterios especificados. Esencialmente, este es un ejercicio objetivo que, en algunas ocasiones, involucra a asesores especialistas en el reclutamiento de personal. Esto es así porque el propio proceso de encontrar y nombrar al mejor candidato también requiere de una experticia especial, lo que en el ámbito al que nos referimos es crucial si queremos que el puesto sea cubierto por el mejor candidato.

Por este motivo, no sería lógico tratar de encontrar al mejor candidato para un puesto de liderazgo comercial/gestión empresarial a través de una elección. La elección es un proceso para encontrar al candidato que los asociados individuales (o el electorado en su conjunto) prefieren personalmente. Esto puede no tener nada que ver con que se trate de la persona más calificada para lo que busca la empresa. Durante muchos años, las cooperativas minoristas del Reino Unido han reconocido este hecho. Sus consejos contratan directores ejecutivos para gestionar sus empresas y estas designaciones se han producido siempre dentro del movimiento. Hoy, la realidad indica que las empresas más grandes tienen que estar dispuestas a mirar más allá del movimiento para encontrar personas con los niveles adecuados de habilidades y competencias, requeridos para cubrir los cargos de más alto nivel. Lo ideal sería que tuvieran un alto nivel de competencia en empresas **cooperativas** pero, en la realidad, a este nivel, puede no ser así. Esto genera el desafío de asegurar que el consejo posea (o tenga acceso a) un nivel adecuado de experiencia empresarial cooperativa. Por otro lado, subraya aún más la inconveniencia de usar las elecciones como el método para escoger a los integrantes del consejo.

Si comenzamos con una búsqueda basada en las habilidades para encontrar al mejor candidato, tampoco es lógico recurrir, a último momento, a un proceso de elección para escoger al finalmente designado entre la lista de candidatos posibles. Fácilmente, esto puede resultar en que se termine designando al segundo o al tercer mejor candidato, respecto a los criterios empresariales. Se necesita un sistema que encuentre al mejor candidato para el trabajo.

Entonces, **el punto de partida para asegurar la competencia empresarial necesaria en los niveles donde la apuesta es más alta y en los que está mucho en juego, es la selección y no la elección.** De otro modo, la organización estaría con “una mano atada a la espalda”. Como cuestión de principios, esto no debería ocasionar problemas porque

las personas seleccionadas serán simplemente agentes encargados de hacer lo que los asociados le indiquen.

Pero, si este punto del proceso está diseñado para escoger a personas que estén entre las mejores en su campo -que, muy probablemente, sean individuos resueltos y con una personalidad fuerte-, es también esencial que sean equilibrados con otras personas, sin capacidades ejecutivas, pero que estén acostumbradas a operar en un nivel similar dentro de un contexto comercial, o que tengan otras habilidades, experticia o experiencia (por ejemplo, funcionarios públicos, representantes del sector, académicos o profesionales de alto nivel), de modo que, colectivamente, los directores no-ejecutivos incluyan una gama de habilidades que pueda convertirse en un contrapeso eficaz de las de los ejecutivos.

Esto resultará en un consejo que, superficialmente, se parecerá al de una empresa capitalista tradicional, pero que será diferente en algunos aspectos esenciales. Al igual que en el directorio de una compañía, el papel de los directores no-ejecutivos es ser independientes y objetivos. No pueden ser partidarios de ninguno de los grupos componentes de la organización o representar a algún punto de vista particular o a una zona geográfica, ya que esto socavaría la esencia objetiva e independiente de su papel.

Su trabajo es controlar lo que están haciendo los directores ejecutivos; desafiar y cuestionar a los más altos niveles; cuestionar los asesoramientos externos para asegurar que sean razonablemente competentes; esencialmente, aplicar sus habilidades a verificar que los ejecutivos están haciendo lo que la organización y sus asociados esperan de ellos, y que lo están haciendo cumpliendo con los estándares esperados para este nivel de empresas. **Tienen que cumplir con esta tarea especializada desde la comprensión de cómo debe funcionar una cooperativa y trabajar diferente a como lo harían en una empresa capitalista tradicional.**

Debe considerarse que en una organización muy grande o compleja, como las que estamos considerando, el hecho de que el consejo de administración tenga todas las potestades que no están reservadas a las reuniones generales de los asociados es, por lo menos, cuestionable. Para las grandes corporaciones -que emplean a miles de personas y que tienen un volumen de negocios que alcanza cifras que, para muchas personas, hasta son difíciles de comprender-, sería una gran cantidad de poder acumulado en manos de un grupo muy pequeño de personas.

En realidad, este es el problema central en el diseño de una compañía capitalista tradicional. Los directores de las compañías que cotizan en bolsa son demasiado poderosos e inadecuadamente controlados por el marco normativo de la propia empresa. Ese modelo se basa, al menos parcialmente, en el mercado externo, ya que los mecanismos internos de gobernanza son insuficientes para mantener controlados a los directores poderosos. Sin la influencia del mercado, los controles normativos internos de las empresas capitalistas serían claramente inadecuados para las empresas de gran tamaño. Evidentemente, este es un problema real para las empresas que debe ser abordado y resuelto.

Cualquiera sea la entidad corporativa de que se trate, quienes están a cargo son, en última instancia, simples agentes a los que se les ha confiado ciertos poderes para hacer cosas en nombre de la corporación. No es su empresa. Son simples custodios o fideicomisarios de las potestades ejecutivas que se les otorga. Por lo tanto, es apropiado evaluar si en verdad corresponde que se les dé tanto poder. Por ejemplo, ¿la decisión sobre qué hará la empresa el año próximo, quedaría enteramente en manos de los agentes contratados? En una cooperativa, indudablemente no. **En una organización cooperativa es de fundamental importancia que los asociados tengan una incidencia real sobre lo que**

está haciendo su empresa, año tras año. Este es el mínimo requerido por el Segundo Principio Cooperativo referido al control democrático de los asociados. Los asociados deben establecer o, al menos, trabajar junto al consejo de administración para elaborar y definir los planes futuros de su organización. Implementar esos planes es el trabajo de los que recibieron las potestades ejecutivas para hacerlo.

Tenemos que pasar ahora a la cuestión del control democrático de los asociados y la responsabilidad. Cuando se le entrega una gran cantidad de poder a un grupo de personas, es sumamente importante que ese poder sea ejercido en un contexto de responsabilidad real. La “responsabilidad” comienza con la obligación de parte de aquellos que detentan el poder de explicar cómo lo han utilizado, lo que denominamos como “rendir cuentas”. Es cuando ellos describen en detalle, generalmente a través de “memorias e informes financieros”, cómo han utilizado los activos que han tenido disponibles y en qué estado se encuentran hoy. El siguiente paso de la responsabilidad se da cuando aquellos que han recibido las cuentas felicitan, corrigen o remplazan a los responsables. Normalmente, a esto lo denominamos como “pedir cuentas”. Es un proceso continuo, con ciertos momentos concretos dentro del ciclo anual en los que ocurren algunos eventos particulares dentro de la cadena de responsabilidad.

Esto no funciona muy bien en las empresas capitalistas tradicionales. Generalmente, los accionistas están muy distantes -y/o bastante desinteresados en la empresa- como para querer involucrarse. Su interés es exclusivamente financiero.

En una cooperativa esto es muy diferente. Aunque los asociados pueden tener un interés financiero -tanto a nivel personal por las partes sociales que poseen, como a nivel colectivo por el deseo de que la empresa siga siendo solvente-, su interés principal es que la organización siga en el negocio, proveyéndoles de lo que necesitan. Esto significa que los propios asociados, o través de sus representantes electos, deben tener el poder para influir en lo que hace la empresa, año tras año.

“En una organización cooperativa es de fundamental importancia que los asociados tengan una incidencia real sobre lo que está haciendo su empresa, año tras año.”

Pero también necesitan asegurarse de que aquellos que detentan el poder están haciendo un buen trabajo, ya sea para felicitarlos, corregirlos o remplazarlos. Ya he mencionado antes el problema de que puede ser muy difícil para los individuos electos mantener a los ejecutivos a raya (incluso cuando los superan significativamente en número) y encontrar el coraje suficiente para destituirlos, si fuera necesario. Por este motivo, el tema de “pedir cuentas” debe ser abordado de manera diferente.

En el modelo que estamos describiendo aquí, el primer nivel de control de los directores ejecutivos no está a cargo de los representantes electos por los asociados, sino de los directores no-ejecutivos (DNE). Esto es tanto apropiado como necesario. Los DNE tienen, o deberían tener, las habilidades y la experiencia para cuestionar y evaluar lo que hacen los directores ejecutivos. Para cumplir esta función deben acceder a información al más alto nivel y, si van a cumplir correctamente con esta tarea, deben ser jurídica y estatutariamente responsables, de modo que deban responder legalmente si ejecutan esta función con negligencia.

Por lo tanto, el primer nivel de control y cuestionamiento ocurre dentro de la sala del consejo, donde se dispone de información completa para que los DNE sepan y comprendan qué es lo que está ocurriendo.

Pero, el papel de los DNE es, en realidad, el de ser los especialistas encargados de pedirle cuentas a los directores ejecutivos en nombre de los asociados y sus representantes. Los especialistas en esta tarea, a este nivel de la empresa, son necesarios, pero los

DNE están haciendo un trabajo para los asociados, por lo que se les debería solicitar que informen regularmente a los asociados o a sus representantes electos, de modo que puedan asegurarse que los DNE están cumpliendo adecuadamente con su papel y también puedan ser felicitados, corregidos o reemplazados.

Este enfoque puede ilustrarse como se muestra debajo. Las flechas azules indican la potestad de elección/designación y destitución; las flechas rosadas indican la responsabilidad de rendir cuentas. El proceso rotatorio constante (por ejemplo entre los DNE y los Directores Ejecutivos) denota un flujo permanente y continuo de responsabilidad. En el nivel siguiente se produce un proceso similar, en el que los representantes electos piden cuentas a los DNE. En el otro nivel, los asociados eligen a sus representantes. A través de este mecanismo, quienes se encuentran en la primera línea con la responsabilidad diaria de la prestación de servicios son, en última instancia, responsables frente a los asociados-propietarios.

De este modo, **este enfoque de diseño intenta entregar tanto competencia en la dirección de empresas grandes y complejas, como una propiedad y control eficaces por parte de los asociados, asegurando así que la empresa ofrece lo que los asociados quieren.**

Comentarios finales

En el núcleo de este enfoque radicalmente diferente sobre la gobernanza de las cooperativas en el Reino Unido, se encuentra un cambio muy significativo. En este enfoque, los representantes electos ya no tienen las potestades y las responsabilidades legales de la empresa. Esas potestades y responsabilidades son asignadas a personas seleccionadas y adecuadamente calificadas que responden frente a los asociados y sus representantes electos, y son esencialmente responsables de cumplir con los planes futuros elaborados por los asociados.

En el enfoque tradicional de Rochdale, el **estatuto** establece que el consejo de administración democráticamente electo es quien tiene las potestades y responsabilidades legales de la empresa pero, en la **realidad**, quienes ejercen las potestades prácticas y jurídicas son el director ejecutivo y el equipo de gerentes, mientras que los representantes electos pueden ser dejados de lado debido a su falta de habilidades y experiencia para hacer lo que el estatuto espera de ellos. Este modelo procura solucionar este problema y, al mismo tiempo, maximizar el beneficio para los asociados y la propiedad democrática de la empresa.

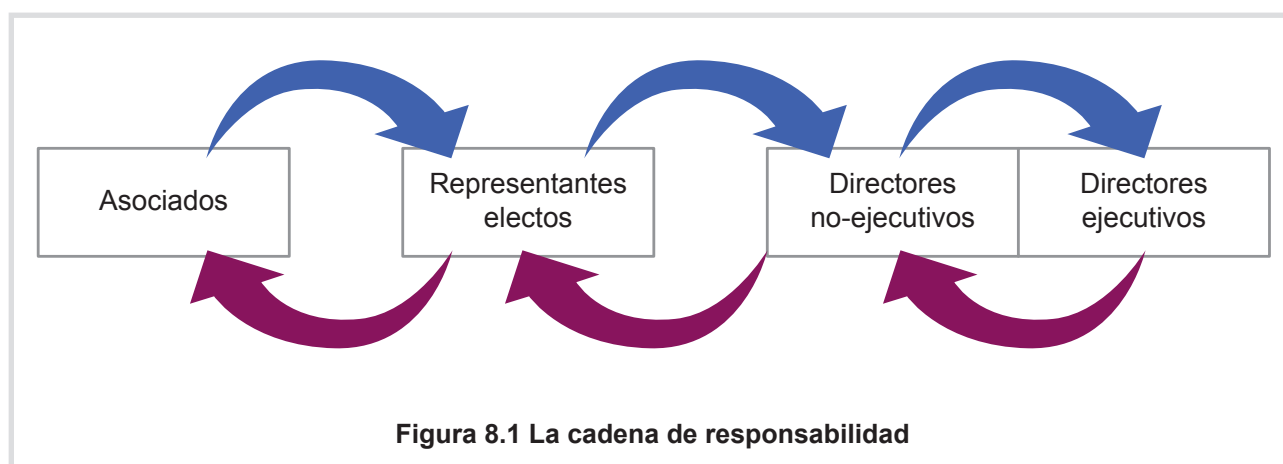


Figura 8.1 La cadena de responsabilidad

Es importante que los retos que plantea la gobernanza cooperativa sean enfrentados. Es necesario hacerlo con una nueva mentalidad que asegure que nuestras organizaciones más grandes operen mediante acuerdos que satisfagan las necesidades de la empresa y garanticen su prosperidad como cooperativas. El enfoque presentado aquí podría y debería ser analizado dentro del sector cooperativo del Reino Unido, aunque hoy está todavía en desarrollo, como una de las opciones para el abordaje cooperativo de la gobernanza de los servicios públicos en el país.



9

Encontrando el equilibrio:
mantener el foco en los
asociados a nivel local

PATRICK G. MANGAN

Vínculos entre este capítulo y las propiedades intrínsecas de la gobernanza cooperativa: humanismo, propiedad y control conjunto, y democracia.

Las federaciones son un mecanismo fascinante del movimiento cooperativo que salvaguarda los beneficios mutuos a través de la interconectividad entre las cooperativas.

Humanismo: En el auto-diseño de la estructura de gobernanza de una federación, las cooperativas de primer grado acuerdan el proceso, los sistemas de arbitraje y el alcance de la federación. Basándose en la confianza y la reciprocidad, la contribución a la red es voluntaria y acordada por las cooperativas miembros.

Propiedad y control conjunto: La importancia de la solidaridad en una federación es un asunto primordial y un aspecto central de las reflexiones de este capítulo. Todos los asociados deben equilibrar los intereses de su cooperativa individual con los de la federación, lo que, potencialmente, puede producir tensiones. Si las cooperativas pierden de vista el propósito de la federación y asumen una postura cercana a los intereses de uno o más miembros, pueden perderse los beneficios de la federación (por ejemplo, las economías de escala, los beneficios centralizados y la reducción del riesgo). La esencia de las cooperativas federadas es la contribución conjunta a una causa solidaria. Por lo tanto, el diseño de su gobernanza tiene que definir claramente los temas dentro de un espíritu solidario en el que prevalezcan la autonomía y el interés propio.

Conexión de este capítulo con los conceptos del diseño de la gobernanza en red: pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, policentrismo y múltiples partes interesadas.

Las federaciones, como las de cooperativas de generación y transmisión de energía utilizadas como ejemplo en este documento, se centran tanto en los productos y los servicios, como en los tipos de membresía y en la estructura. La estructura de gobernanza, tal como se la describe, es tradicional: a partir de una red de cooperativas independientes, la representación de los asociados de base fluye hasta terminar en el consejo de una federación ubicado en la cúspide. Contrariamente, algunas otras federaciones son multifacéticas en términos de productos y servicios ofrecidos y/o de membresía (por ejemplo, la Corporación Cooperativa Mondragón, la red Desjardins o el Rabobank, por nombrar algunas), y pueden tener estructuras de gobernanza más complejas (por ejemplo, estructuras de delegados y consejos en múltiples niveles). Más allá de su configuración, las federaciones son entornos naturales para la aplicación de los conceptos de la gobernanza en red.

El autor reconoce el potencial de la existencia de muchos niveles entre el del órgano de gobierno ubicado en la cúspide un sistema federado (o en red) y el de los asociados-propietarios en el otro extremo, lo que es señalado como un motivo de desconexión potencial con las necesidades de los asociados-propietarios. Esta preocupación es un ejemplo perfecto de por qué la gobernanza en red es tan importante para las cooperativas y de cómo puede ayudar a eliminar esta potencial desconexión. Para asegurar que la federación esté comprometida con, y se mantenga enfocada en, las necesidades de todos los asociados, el autor apunta a tácticas como los grupos asesores, las encuestas a los asociados, los programas piloto con los asociados, y los procesos de nominación y elección.

Para fortalecer la participación de los asociados, las federaciones deben prestar mucha atención a sus estructuras de gobernanza e integrar los principios del diseño de la gobernanza en red, lo que asegura que los diferentes puntos de vista sean considerados, evitando las estructuras de consejo unitarias y descentralizando la toma de decisiones de acuerdo al principio de **subsidiariedad**. En Mondragón, la tensión entre los órganos centrales y la autonomía de las empresas cooperativas individuales es negociada en el trabajo cotidiano de la Corporación y sus cooperativas, y es considerada además en los debates en su Congreso y en otros órganos de nivel superior (ver el capítulo de Freundlich).

9. Encontrando el equilibrio: mantener el foco en los asociados a nivel local

Análisis de las tensiones entre el cuarto y el sexto principio cooperativo

PATRICK G. MANGAN¹

Una de las fortalezas fundamentales del movimiento cooperativo internacional ha sido su capacidad para evolucionar en el tiempo, para satisfacer las necesidades y los problemas del mundo contemporáneo. Una constante de esta evolución ha sido la importancia del asociado a nivel local. Las cambiantes condiciones sociales, políticas, culturales y económicas, combinadas con un espíritu progresista de experimentación, han llevado a que las cooperativas evolucionen desde los Principios Cooperativos originales, a través de una visión progresista, la inspiración y la experimentación.

Este capítulo explora los desafíos y las tensiones existentes en la gobernanza de una gran federación, más concretamente las tensiones que pueden surgir en la aplicación de 4º principio de *autonomía e independencia* y el 6º principio de *cooperación entre cooperativas*, y el desafío de satisfacer las necesidades de una membresía divergente. Para ilustrar las tensiones entre el cuarto y el sexto principio cooperativo dentro de los sistemas federados utilizamos dos ejemplos: las cooperativas eléctricas de los Estados Unidos y las grandes cooperativas de consumidores del Reino Unido. En este análisis se utilizan varias perspectivas, entre ellas los desafíos que plantea la gobernanza, la importancia de los asociados locales, ejemplos que dejan enseñanzas y lineamientos recomendados.

4º PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Cuando celebran acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o aumentan su capital gracias a fuentes externas, lo hacen con arreglo a condiciones que permiten a sus miembros conservar el control de manera democrática y preservar su autonomía cooperativa.

6º PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

Las cooperativas sirven a sus miembros con mayor eficacia y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando unidas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Alianza Cooperativa Internacional, 2014

Los orígenes de la *autonomía e independencia* y de la *cooperación entre cooperativas*

El crecimiento y el éxito de la sociedad de Rochdale y de otras sociedades cooperativas de la década de 1850, plantearon el asunto de si las cooperativas podrían trabajar conjuntamente para el progreso del movimiento. ¿Podría la cooperación entre cooperativas ayudar a las cooperativas locales a conseguir sus objetivos en común, mejorar sus resultados económicos y preservar su identidad local, y seguir suministrando bienes

¹ Director de Educación sobre Gobernanza, National Rural Electric Co-operative Association, Estados Unidos

y servicios asequibles y confiables? Una forma organizada y madura de este tipo de cooperación es una federación o una red.

Hoy, el 4º principio desalienta a las cooperativas a establecer relaciones de negocios que puedan comprometer su capacidad de tomar decisiones autónomas e independientes en nombre de sus asociados y, al mismo tiempo, el 6º principio estimula el establecimiento de relaciones de negocios entre cooperativas para alcanzar economías de escala que generen un mayor valor para el asociado local. ¿Pueden las cooperativas encontrar el equilibrio?

¿QUÉ ES UNA FEDERACIÓN?

Una cooperativa federada mayorista (o federación) es, generalmente, una organización en la que todos los asociados son también cooperativas. Cada cooperativa miembro de una federación es una entidad empresarial separada con su propia membrecía, que cuenta con derechos de voto en los asuntos de la federación. Generalmente, las cooperativas federadas desempeñan una o más de las funciones siguientes: comercialización de productos, compra de insumos, provisión mayorista de productos/servicios y/o prestación de otros tipos de servicios de apoyo a sus cooperativas miembros (por ejemplo, contabilidad, defensa gremial o consultoría). En última instancia, las cooperativas federadas contribuyen a mejorar las circunstancias de cada una de sus cooperativas miembros locales, a través de una acción conjunta.

Entonces, una federación es el paradigma del 6º principio de *cooperación entre cooperativas*. No obstante, cuando las cooperativas miembros de una federación se convierten en organizaciones excesivamente preocupadas por ejercer su independencia *respecto a la federación* –en contraposición a ser dependientes de influencias externas que puedan debilitar la naturaleza democrática de la empresa cooperativa– pueden surgir varias tensiones. Lo que las cause puede ser una malinterpretación del 4º principio de autonomía e independencia. Las tensiones, que examinaremos más detalladamente en este capítulo, pueden superarse cuando los cooperativistas tienen una comprensión adecuada del verdadero significado de estos principios y renuevan su compromiso con ellos.

LOS BENEFICIOS Y LOS RIESGOS DE LAS FEDERACIONES

Brett Fairbairn afirma que las federaciones cooperativas tienen tres beneficios principales: (1) las economías de escala; (2) los beneficios de la centralización sin perder las ventajas de la identidad local y distintiva de las cooperativas miembros de la federación; y (3) la minimización del riesgo de quiebra de la empresa federada cuando una o más cooperativas miembros quiebran.

Fairbairn señala que “la idea federativa, que une tanto la eficiencia comercial como la autonomía local, se transformó en un rasgo fundamental del movimiento de Rochdale. Al igual que las ideas de la especialización funcional y de la importancia del consumidor, fue un principio cooperativo que evolucionó con el crecimiento del movimiento. Sin embargo, a diferencia de las otras dos ideas mencionadas, puede argumentarse que la idea federativa estaba implícita en los estatutos originales y en el comportamiento inicial de los Pioneros, en su compromiso con la acción local y en su historial de trabajo conjunto con otras cooperativas”².

² Fairbairn, Brett (2012). The Meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles, Centro para el Estudio de las Cooperativas, Universidad de Saskatchewan, Canadá, página 14

¿ES MINIMIZADO EL RIESGO DE QUIEBRA DE LA EMPRESA FEDERADA CUANDO QUIEBRAN UNA O MÁS COOPERATIVAS LOCALES?

Como se señaló anteriormente, Fairbairn sugiere que uno de los beneficios previstos de un sistema federado es, justamente, la minimización de este riesgo. La quiebra de una cooperativa local puede tener un impacto significativo, aunque generalmente no fatal, sobre la integridad del conjunto de un sistema federado. Consideremos el impacto de una sola cooperativa de distribución eléctrica que provee de energía a una gran explotación minera que, repentinamente, traslada sus operaciones al extranjero. La provisión de energía a la mina podría representar el 60% de las ventas minoristas de electricidad de la cooperativa de distribución y, a su vez, una parte sustancial de la carga atendida por la cooperativa de generación y transmisión (G&T). Con el financiamiento asegurado sobre la base de las ventas esperadas a sus cooperativas miembros, la cooperativa G&T montó sus estructuras de generación de energía para satisfacer los requerimientos de todas sus cooperativas miembros de distribución, con las que está vinculada a través de contratos de suministro total (que la comprometen a proveer toda la energía requerida por cada cooperativa). La pérdida de la empresa minera como cliente desencadena un efecto cascada dentro del sistema federado. En primer lugar, el requerimiento total de energía de la cooperativa local se reducirá significativamente lo que, a su vez, puede dejar a la G&T con una gran cantidad de electricidad no vendida. Lo ideal sería que la G&T pueda vender ese exceso de electricidad en el mercado mayorista de energía y seguir intacta, pero eso no es seguro, en absoluto. Si no se puede vender el exceso de energía, las ventas de la G&T se reducirán. Los activos de las G&T son principalmente financiados con deuda, por lo que una caída significativa de los ingresos podría comprometer la capacidad de la G&T para pagar sus préstamos. Por lo tanto, todas las cooperativas miembros de la G&T sentirán el impacto de la pérdida de este gran cliente atendido por una única cooperativa miembro, aunque, seguramente, sobrevivirán. Podemos ver que el riesgo de quiebra persiste, pero se reduce al mínimo por la existencia de un único sistema de distribución, a través de la adhesión al valor cooperativo de la solidaridad. Aun cuando la federación no elimina el riesgo, el sistema federativo brinda varias ventajas, como: la cobertura de las pérdidas de los sistemas de distribución de una cooperativa miembro, al poner capital en común en una reserva indivisible para enfrentar estos eventos adversos; experticia y liderazgo con visión de futuro; y acceso a nuevas fuentes de energía y otras oportunidades de innovación.

Sin lugar a dudas, el compromiso con la autonomía local, sumado a la exitosa experiencia de las cooperativas federadas, desencadenó un éxito inimaginable dentro del movimiento cooperativo. Las semillas de la tensión potencial fueron también plantadas entre las cooperativas individuales que conformaron la cooperativa federada y en el sistema federado en sí mismo, conduciendo en algunos casos a una crisis significativa dentro del sistema.

Dos ejemplos de tensión entre el 4º y el 6º principio

LAS COOPERATIVAS ELÉCTRICAS EN ESTADOS UNIDOS

Para ayudar a reactivar la economía y aliviar el desempleo durante la Gran Depresión de la década de 1930, el Presidente Franklin D. Roosevelt creó la Administración de Electrificación Rural (REA por su sigla en inglés) para llevar los servicios eléctricos a las zonas rurales. La idea era la siguiente: llevar la electricidad a las áreas rurales del país

“El compromiso con la autonomía local, sumado a la exitosa experiencia de las cooperativas federadas, desencadenó un éxito inimaginable dentro del movimiento cooperativo.”

permitiría que los residentes disfrutaran de los beneficios y el confort de la electricidad y haría que la producción fuera más eficiente, lo que sólo podría resultar en beneficios para la maltrecha economía de los Estados Unidos.

Después de casi dos años, el programa de la REA era considerado como un fracaso debido a que las empresas privadas de servicios públicos no solicitaron los préstamos ofrecidos por la Administración. La baja densidad de población de las zonas rurales no produciría tasas de rendimiento suficientemente altas para satisfacer las expectativas de los inversionistas. Muy pronto, los productores rurales se agruparon y solicitaron a la REA que les prestara el dinero a ellos para ejercer la ayuda mutua y montar sus propios sistemas de distribución eléctrica para ellos mismos y para sus comunidades. La administración Roosevelt estuvo de acuerdo con expandir la electrificación rural a través de la utilización del modelo empresarial cooperativo. En las décadas de 1930 y 1940 se produjo una oleada de conformaciones de cooperativas eléctricas y, para el año 1953, el 90 por ciento de los productores rurales del país estaban electrificados. La electricidad revolucionó la producción, incrementando extraordinariamente la productividad, el nivel de vida y la esperanza de vida de familias de productores sobrecargados de trabajo.

En 1938, cinco cooperativas de distribución eléctrica de Wisconsin se reunieron para conformar la primera cooperativa federada de generación y transmisión (G&T) con la finalidad de proporcionarle a cada cooperativa miembro algo que estaba faltando: un proveedor de energía eléctrica confiable y asequible. Otras cooperativas eléctricas rurales que inicialmente dependían de proveedores privados o municipales para atender sus necesidades mayoristas de energía, comenzaron a verse afectadas por los altos costos de la energía y por la falta de disponibilidad. Como resultado, cada vez más cooperativas eléctricas decidieron unirse para crear cooperativas de generación de electricidad y satisfacer sus necesidades de servicios mayoristas de suministro y transmisión de energía. Hoy existen 65 cooperativas de G&T, propiedad de otras cooperativas que suministran, o alternativamente contratan, el grueso de la demanda de energía de 668 de las 840 cooperativas de distribución eléctrica de los Estados Unidos. Cada cooperativa miembro de las G&T acuerda comprarle la mayor parte de su energía eléctrica. Estos “contratos de suministro total” facilitan la adquisición de capital para generar -o comprar- y transmitir energía eléctrica. Como lo explicó una corte federal de apelaciones, el contrato de suministro total entre una G&T y sus cooperativas miembros no es un “contrato distante y rutinario entre partes privadas no relacionadas y con fines de lucro”. En lugar de eso, la participación de una cooperativa de distribución como miembro de un “sistema cooperativo” de G&T y su “interrelación” con la G&T y con los demás miembros de la G&T, convierte a este contrato en una relación única. Son “contratos mutuales conjuntos e interdependientes” que comparten el propósito en común de garantizar préstamos para la G&T. La corte señaló la “interdependencia” de los miembros de la G&T y la “realización de beneficios” de cada miembro a nivel de la G&T³. Esta es, tal vez, la más clara declaración en la jurisprudencia de los Estados Unidos sobre la interrelación única que se encuentra en un sistema federado.

Este ejemplo de cooperación entre cooperativas contribuye a garantizar la disponibilidad de electricidad confiable y asequible a 42 millones de personas en los Estados Unidos. También asegura que la opinión de estos consumidores es escuchada en lo que respecta a la producción, la entrega y el consumo de un servicio esencial que utilizan todos los días. Los consumidores participan en la democracia representativa de la G&T, eligiendo a los consejos de administración de sus cooperativas de distribución mediante la aplicación de la regla de “una persona, un voto”. El consejo de la cooperativa de distribución elige a su

3 Tri-State Generation & Transmission Ass'n v. Shoshone River Power, Inc., 874 F.2d 1346, 1355, 1359-60 (10th Cir. 1989).

vez a uno o más representantes para el consejo de la G&T, asegurando la representación de cada cooperativa miembro.

En cualquier sistema federado o en red, cuantos más niveles existan entre el de los asociados-propietarios y el del órgano de gobierno en la cúspide del sistema federado, mayor es la posibilidad de una desconexión con las necesidades de los asociados-propietarios. Las cooperativas de distribución eléctrica han empleado una cantidad de tácticas para asegurar que su foco se mantenga en los asociados-propietarios, como la creación de grupos asesores de asociados, la realización de encuestas frecuentes entre los asociados y el desarrollo de programas piloto para verificar la aceptación de los asociados antes de la implementación plena de un cambio. Los procesos de nominación y elección del consejo de administración también deben ser diseñados para garantizar una representación apropiada de los asociados, tanto a nivel de la cooperativa local como de la federación.

CUANDO LAS FEDERACIONES CRECEN – LA GOBERNANZA DEBE EVOLUCIONAR EN EL REINO UNIDO

Un segundo ejemplo de tensiones entre el 4º y el 6º principio se extrae de The Co-operative Group (“el Grupo”) del Reino Unido. En este caso, una agresiva estrategia de fusiones dirigida a lograr mayores economías de escala para los asociados (cooperación entre cooperativas), unida a una estructura de gobernanza intrincada, terminó poniendo en peligro la autonomía y la independencia del Grupo.

El Grupo es la mayor cooperativa de consumidores del Reino Unido. Comprende una diversa gama de empresas cooperativas minoristas y ocho millones de asociados individuales. Está compuesto por una familia de empresas de alimentación, servicios financieros, servicios fúnebres y servicios legales. Antes de su compra por el Grupo, la Co-operative Wholesale Society se había involucrado en una serie de movidas empresariales que incluyeron la adquisición de una cadena de supermercados y de una sociedad de construcción, así como el rescate de varias sociedades cooperativas debilitadas del Reino Unido. Como lo sugiere Johnston Birchall en su libro blanco sobre *La Gobernanza de Grandes Empresas Cooperativas (2014)*, los riesgos empresariales asumidos por el Grupo fueron exacerbados por el colapso financiero de 2009. Las cosas continuaron empeorando y, en 2014, las grandes pérdidas financieras llevaron a que el Grupo perdiera el control sobre su subsidiaria, el UK Co-operative Bank, lo que resultó en que el propio Grupo quedara al borde de la bancarrota.

Los análisis posteriores de la historia reciente del Grupo apuntan a dos fallas como las causas principales de su catástrofe reciente. En primer lugar, cuando el Grupo se involucró en el riesgoso mundo de las fusiones, las adquisiciones y las finanzas de alto riesgo, su consejo no pudo seguir el ritmo requerido en materia de los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones fiduciarias, especialmente con la función de supervisión. En segundo lugar, el Grupo perdió contacto con sus consumidores-propietarios locales cuando, en 2001, implementó una nueva estructura de gobernanza en varios niveles. Ivano Barberini advierte que las fusiones y las adquisiciones pueden deteriorar gradualmente la relación con los asociados⁴. Este fallo fue evidente en el caso del Grupo.

Existe un conjunto de mecanismos que pueden ser implementados para garantizar que un consejo de administración está preparado para abordar riesgos y complejidades empresariales. Los programas de educación regular para los directivos son fundamentales.

“En cualquier sistema federado o en red, cuantos más niveles existan entre el de los asociados-propietarios y el del órgano de gobierno en la cúspide del sistema federado, mayor es la posibilidad de una desconexión con las necesidades de los asociados-propietarios.”

4 Barberini, Ivano (2009). *How the Bumble Bee Flies, Co-operation, Ethics and Development*, B.C. Dalai Editore

También puede aprovecharse la orientación de consultores de negocios externos con una gran experticia y la comunicación regular entre el sistema federado y sus miembros es esencial.

Observaciones y recomendaciones

Como ya hemos visto antes, pueden surgir problemas y conflictos dentro de los sistemas cooperativos federados, como los problemas de gobernanza, los riesgos vinculados a las relaciones y las necesidades divergentes de los asociados. Analizaremos estos problemas y brindaremos algunas orientaciones sobre cómo desenvolverse con ellos a través de una serie de preguntas.

Las tensiones existentes entre el 4º y el 6º principio constituyen un área en la que el liderazgo de las organizaciones de integración es necesario y debe intensificarse. Las federaciones cuentan con reglamentos y políticas que proporcionan orientaciones claras sobre las obligaciones fiduciarias, la resolución de conflictos de interés y la lealtad a la federación. Pero, ¿qué debe hacer un consejo (o un director) cuando se enfrenta a un conflicto entre el fuerte sentimiento de lealtad tanto con la federación como con las cooperativas locales, o a algún dilema similar? ¿Cuáles son las “reglas de juego” en una situación como esa? Sin duda, el camino es menos claro.

Hace 2.500 años, en la *República*, Platón preguntaba “quién vigila a los vigilantes”⁵. Él describe una sociedad en la que las personas viven y trabajan bajo la protección de una “clase guardiana” con la responsabilidad de velar por el interés del conjunto de la sociedad. En el modelo empresarial cooperativo, la clase guardiana es el consejo de administración.

¿CÓMO BENEFICIAN LAS ECONOMÍAS DE ESCALA DE LOS SISTEMAS FEDERADOS AL CONSUMIDOR LOCAL?

Recurriendo a otro ejemplo tomado de las cooperativas eléctricas rurales de los Estados Unidos, los compromisos de compra de energía entre una G&T y sus cooperativas de distribución permite que estas últimas suministren energía asequible a sus asociados. Este compromiso aporta la seguridad requerida para los préstamos garantizados, tomados por la G&T para financiar las plantas de generación y las infraestructuras de transmisión necesarias. Las cooperativas de distribución locales se benefician a través de este agrupamiento de la demanda y de la centralización de funciones a nivel de la G&T. También se benefician de la experticia especializada de la G&T, necesaria para manejar las complejidades de las operaciones y los mercados de suministro y transmisión de energía al por mayor.

“La gobernanza debe seguir el ritmo del tamaño y la complejidad de la empresa.”

Las economías de escala, otro de los tres beneficios de la federación identificados por Fairbairn, también pueden agregar riesgos y complejidades mayores al negocio. Como lo señala Birchall, cuanto más grande es una organización para aprovechar economías de escala, más complejo es gestionarla. Esto es tan cierto para la colaboración entre cooperativas como para cualquier otro modelo de empresa. La gobernanza debe seguir el ritmo del tamaño y la complejidad de la empresa.

Además, la complejidad de una empresa representa un costo y, eventualmente, ese costo puede superar los ahorros obtenidos a partir de la mayor escala. Un ejemplo de esto es The Co-operative Group del Reino Unido. La sucesión de fusiones y adquisiciones que se registraron durante varias décadas y que analizáramos antes, aparentemente

5 Boudreaux, Greg (2009). *The Boardroom Paradox*, Foremost Press, Cedarburg, Wisconsin, p. 103.

impulsadas por el deseo de aprovechar el volumen y fortalecer las finanzas, crearon un monstruo gigante que pareció superar al consejo del Grupo. Debieron encenderse luces rojas cuando el Grupo entró en mercados con los que no estaba familiarizado o en los que no tenía experiencia, como el de la construcción o la venta de alimentos. Un negocio tan diverso y complejo debería haber planteado interrogantes acerca de los riesgos crecientes. Probablemente, la luz roja más grande debió encenderse por el aparente fracaso del consejo para considerar cuidadosamente la complejidad emergente del proceso agresivo de múltiples fusiones y adquisiciones. Los consejos de las cooperativas federadas que consideren la expansión a nuevas áreas de negocios deberían preguntarse a sí mismos: ¿cómo impactará esta fusión/adquisición en nuestros asociados? ¿Qué puede salir mal? ¿Cuál es nuestra visión estratégica? ¿Por qué estamos fusionando/adquiriendo? ¿Qué experticia y recursos tenemos (o necesitamos) para ser exitosos en esta área de negocios? ¿Es la fusión o la adquisición la mejor opción para asegurar beneficios adicionales para los asociados o esos mismos beneficios podrían obtenerse por algún otro camino que represente menos riesgos?

GESTIONANDO CONFLICTOS DE INTERÉS: CONSIDERACIONES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

El rol de los miembros del consejo a nivel de la federación es tener en cuenta a -y actuar en nombre de- todas las cooperativas miembros de la federación y no sólo considerando a la cooperativa local de la que viene cada directivo. Sin embargo, el directivo también debe actuar de la manera que él o ella crea razonable para el mejor interés de su cooperativa local. Siempre y cuando la federación y la cooperativa miembro local hayan *unificado* sus intereses, este comportamiento es relativamente simple. Sin embargo, si la federación y la cooperativa miembro local tienen intereses *contradictorios*, el directivo federado se encontrará ante una disyuntiva: ¿cómo puede cumplir con el deber de lealtad a ambas organizaciones? El directivo federado puede comunicar, y posiblemente defender, los intereses de su cooperativa local a nivel de la federación. Además, el director federado puede intentar convencer a otros directivos de que los intereses de su cooperativa están alineados con los de la federación. Sin embargo, en última instancia, cuando vote o realice alguna otra acción como director federado, debe actuar de la manera que él o ella crea razonable para el mejor interés de la federación. Es más sencillo decirlo que hacerlo y aunque la letra de ley en los Estados Unidos es muy clara, cuando su lealtad está dividida, al directivo en conflicto se le presentan situaciones difíciles de resolver. Puede ser prudente, entonces, el establecimiento de una política o de un conjunto de directrices acordadas por el consejo de la federación que identifiquen situaciones potenciales de conflicto, así como acciones a tomar por los directivos que sean consideradas apropiadas (por ejemplo, comunicar su posición, defenderla, intentar persuadir a otros directivos).

LA COOPERATIVA LOCAL Y LA FEDERADA ¿TIENEN INTERESES UNIFICADOS O CONTRADICTORIOS?

Generalmente, el consejo de una cooperativa federada está integrado por uno (o más) directivo(s) designado(s) por cada cooperativa miembro y cada integrante tiene un voto en el consejo. Utilizando el ejemplo de las cooperativas eléctricas rurales de los Estados Unidos, el contrato de suministro total entre la G&T y sus cooperativas miembros es considerado por muchos como el eje fundamental de la relación entre el G&T y las cooperativas miembros. Bajo este contrato, cada miembro de la G&T acuerda comprar la mayor parte o toda la energía eléctrica de la G&T. Estos contratos de suministro total facilitan la adquisición de capital de la G&T para generar -o comprar- y transmitir energía

eléctrica. Bajo este contrato y bajo el principio cooperativo de control democrático de los miembros, los intereses de una G&T y de sus cooperativas miembros están generalmente unificados.

Aunque los intereses de una G&T y de sus miembros están normalmente alineados, en ocasiones pueden entrar en conflicto. Por ejemplo, aunque incrementar el precio de la energía eléctrica al por mayor puede beneficiar la situación financiera de la G&T (aplicando el 6º principio de cooperación entre cooperativas, asegura la fortaleza financiera del sistema federado para el beneficio de todos sus miembros), también puede dificultar la relación de la cooperativa local con sus consumidores-asociados (aplicando el 4º principio de autonomía e independencia, la responsabilidad de una cooperativa local es velar por sus consumidores-asociados locales). Por el contrario, aunque el retiro de capital de patrocinio (créditos de capital) puede complicar la situación financiera de la G&T, también puede beneficiar la relación de las cooperativas miembros con sus consumidores-asociados. Además, una G&T y sus cooperativas miembros pueden no estar de acuerdo sobre decisiones vinculadas al suministro de energía, por razones financieras, ambientales, políticas o de otro tipo. Asimismo, una G&T y sus cooperativas miembros pueden no estar de acuerdo sobre otros temas como la distribución de costos, la fijación de precios, el tratamiento de las fuentes de generación de propiedad de consumidores-asociados minoristas, la extensión de los plazos de contratación de energía al por mayor y los requisitos de los contratos de energía al por mayor para comprar la mayor parte, y no toda, la energía de la G&T. Dado que los activos y servicios de las G&T están destinados a beneficiar a todos sus miembros, los puntos de vista divergentes entre las cooperativas locales de distribución pueden provocar que el establecimiento por parte de la G&T de un curso de acción que satisfaga a todos los miembros sea una tarea difícil.

¿CÓMO PUEDE EL CONSEJO FEDERADO ABORDAR LA DIVERGENCIA DE INTERESES?

En primer lugar, es útil recordar que el mismo problema puede existir a nivel de la cooperativa local. En todos los niveles, el consejo es el órgano que tiene la difícil tarea de equilibrar los diferentes intereses y encontrar soluciones. El hecho de que la membresía en una cooperativa sea voluntaria (aunque puede haber disposiciones contractuales que deban cumplirse antes de que un asociado pueda retirarse) es de gran ayuda para que los consejos puedan buscar el consenso y resolver conflictos. Los integrantes de los consejos que cuentan con habilidades para la negociación colaborativa y la resolución de conflictos pueden ser un recurso valiosísimo para sus cooperativas. También puede ser de ayuda contar con políticas que ayuden a ordenar el debate sobre los asuntos divergentes y establezcan las “reglas del juego” para desarrollar discusiones constructivas (por ejemplo, escuchar con atención a todas las partes, verificar que se comprenda adecuadamente la posición de cada miembro del consejo, manejar diferentes alternativas buscando una solución del tipo ganar-ganar).

Otra táctica que podrían considerar los consejos es la adopción del modelo de toma de decisiones por consenso⁶, al menos para algunos temas⁷. En este modelo de toma de decisiones, el énfasis se ubica en considerar las inquietudes de las minorías, en lugar de aplicar el proceso democrático tradicional por el que “mandan las mayorías”. La ventaja de este enfoque es que se centra en la construcción de unidad y relaciones a largo plazo.

6 El modelo de toma de decisiones por consenso es un punto de partida para aquellas cooperativas que han adoptado las Reglas de Orden de Robert donde las decisiones son tomadas por mayoría.

7 Ver: http://cultivate.co-op/wiki/Consensus_decision_making.

De todos modos, puede ser inapropiado para algunos grupos y es probable que los integrantes de los consejos no estén familiarizados con estas técnicas.

Conclusión

La gobernanza de las grandes federaciones presenta tensiones y desafíos singulares. Aunque no existen soluciones mágicas o una misma receta que funcione en todos los casos, hay algunas referencias esenciales que pueden servir como guía, concretamente: los siete principios cooperativos, un consejo bien informado y sintonizado con las necesidades de los consumidores locales, y la convicción y el compromiso continuo con la importancia de los asociados a nivel local. Los consejos deben preguntarse constantemente a sí mismos si su estructura, composición, experticia y compromiso son los adecuados para hacer frente a los desafíos que se le presentan a la federación. Además, los consejos de los organismos de integración de máximo nivel deben tomar la iniciativa de colaborar con los cooperativistas de todo el mundo para reconocer, debatir y desenvolverse en las cuestiones más difíciles de estos días. Barberini se refiere a las crisis como una característica constante de las empresas “creadas para durar”, recordando a los cooperativistas que “una crisis, antes que nada, debe ser reconocida y comprendida en su justa dimensión”⁸.

Notas

El autor desea reconocer una deuda considerable de gratitud con las varias personas que contribuyeron a la redacción de este capítulo y de su conocimiento y comprensión de la gobernanza cooperativa y del modelo empresarial cooperativo, incluyendo a Tracey Steiner, Vicepresidente Principal de Educación y Formación de NRECA; Martin Lowery, Vicepresidente Ejecutivo de Relaciones Miembro-Asociación de NRECA; Ty Thompson, Vicepresidente para la Dirección y Servicios Legal a los Miembros de NRECA; y Greg Boudreaux, Ph.D.

8 Barberini (2009) p. 65



10

Gobernanza en solidaridad

JEAN-PIERRE GIRARD

Vínculos entre este capítulo y las propiedades intrínsecas de la gobernanza cooperativa: humanismo, propiedad y control conjunto, y democracia.

Gobernanza humanista: El capítulo se refiere al renovado interés en las cooperativas de múltiples partes interesadas (CMPI) y destaca los desafíos que plantea su gobernanza. El modelo de múltiples partes interesadas extiende la membresía a distintos grupos de personas u organizaciones vinculadas con la cooperativa como trabajadores, consumidores u otras formas de interés. Este elemento, en sí mismo, no garantiza un enfoque de gobernanza humanista ya que el enfoque principal-agente también puede ser aplicado en una CMPI. Si las partes interesadas son vistas como como grupos exclusivamente enfocados en su interés propio, ignorando los aspectos que sustentan a las organizaciones cooperativas como la confianza y la reciprocidad, se cae en una estructura de múltiples agencias que es más difícil y más compleja de manejar que una cooperativa con un solo tipo de asociados (ver Recuadro 1.1 en la Introducción). La evidencia sugiere que lo que ocurre es lo contrario¹. Las CMPI no suelen caer en la trampa de la agencia sino que construyen una comunidad cooperativa en torno a temas vinculados con la justicia social o el beneficio mutuo. A menudo, se denomina a estas organizaciones como cooperativas de “solidaridad” para resaltar el componente solidario (en lugar del interés de cada parte) y el interés compartido por todos los tipos de usuarios de la cooperativa por la sostenibilidad de la organización. El modelo humanista de gobernanza se ajusta naturalmente a las CMPI.

Propiedad y control: La naturaleza diversa de la membresía en una CMPI requiere de estructuras de gobernanza complejas. El autor destaca la importancia de respetar los derechos de propiedad y control de todos los asociados, por tanto, la composición de los órganos de gobierno es fundamental, junto con el apoyo a la educación y la formación, el acceso equitativo a la información y los mecanismos de participación.

Democracia: Esta característica es resaltada en el capítulo como la propiedad esencial de las empresas cooperativas y como un aspecto relevante para todos los tipos de cooperativas. El autor subraya la necesidad de la democracia deliberativa como una oportunidad para una comunicación más elaborada entre los diferentes grupos de partes interesadas. El tipo de deliberación democrática que asegure que la voz de los asociados es escuchada, es determinado por los propios asociados y puede ser diferente para los diversos aspectos de la organización y cambiar en el tiempo.

Conexión de este capítulo con los conceptos del diseño de la gobernanza en red: pequeñas unidades básicas independientes, principio de subsidiariedad, policentrismo y múltiples partes interesadas.

Múltiples partes interesadas: El modelo de las CMPI es amplio y diverso, como este capítulo lo pone de manifiesto. A partir de un marco jurídico específico o de una organización espontánea bajo la legislación cooperativa general, funcionan en muchos sectores de actividad y en muchas regiones del mundo. Un marco legal más específico para las CMPI puede encontrarse en Italia, Francia, Quebec y dentro de la economía solidaria a lo largo de América Latina. Dentro de nuestro marco introductorio a la gobernanza cooperativa, el modelo de múltiples partes interesadas (solidaridad) ocupa un lugar central, especialmente en nuestra argumentación acerca de que la opinión de los empleados debería ser, deliberadamente, tomada en cuenta en las organizaciones cooperativas.

Policentrismo y subsidiariedad: La gobernanza en red es muy apropiada para las CMPI (cooperativas de solidaridad). Si bien el autor analiza los retos del modelo de las CMPI dentro de las estructuras de consejo unitario, puede especularse sobre riquezas adicionales del modelo en un entorno de diseño policéntrico. Desde la representación regional hasta la de los diversos tipos de asociados, las partes interesadas/usuarios pueden involucrarse en las áreas para las que cuentan con particular experticia. Los representantes de estructuras de consejo paralelas (centros de toma de decisión) están entonces representados en el consejo supervisor e involucrados en la estrategia (los asociados de las CMPI de Mondragón son un ejemplo). Este diseño puede contribuir a evitar la situación que el autor describe como un “consejo de una CMPI [transformado en] una mesa de negociación entre las preocupaciones particulares de cada grupo de asociados”.

Las cooperativas también son conocidas por recurrir a la expansión horizontal (empresas derivadas, como en el caso de Mondragón) y por conectarse en redes solidarias de múltiples partes interesadas entre organizaciones hermanas, generalmente con directivos cruzados². Esta ha sido una solución en países en los que no están permitidos los múltiples tipos de asociados dentro de una misma cooperativa, aunque se promueve la colaboración de diferentes partes interesadas para un propósito en particular (áreas de conservación ecológica, cadenas de suministro de comercio justo y otros casos similares).

1 Vezina, Martine and Jean-Pierre Girard 2014. Multi-stakeholder Co-operative Model as a Flexible Sustainable Framework for Collective Entrepreneurship: An International Perspective, in Gijssels, C., L. Zhao and S. Novkovic (eds) Co-operative Innovations in China and the West, London, Palgrave MacMillan, p. 64-80

2 Los ejemplos de este tipo de cooperación abundan. Una cercana para nosotros es la de Just Us! Coffee Roaster en Wolfville, Nueva Escocia, con su organización hermana Just Us! Development and Education Society (JUDES) y un Fondo de Inversión en Comercio Justo.

10. Gobernanza en solidaridad

JEAN-PIERRE GIRARD¹

Este capítulo presenta los puntos clave y otras ideas relacionadas con la definición de los parámetros de la gobernanza de las cooperativas de múltiples partes interesadas (CMPI)². Su contenido se basa en varias investigaciones y proyectos sobre el tema, desde los puntos de vista nacional e internacional, pero también en la experiencia de campo del autor, como consultor y como integrante del consejo de administración de una CMPI.

La primera parte brinda un panorama general sobre las CMPI y la forma en que se han manifestado en diversos contextos a nivel mundial. La segunda parte presenta la noción de parte interesada y sugiere una tipología sencilla de la estructura de membresía de las CMPI de diferentes países, ya que no hay un enfoque que las abarque a todas. Dado que las CMPI acogen a actores con diversos tipos de intereses, esto supone que ellas operen, potencialmente, con un cierto grado de tensión entre esos intereses variados. En la tercera parte, se analiza esta tensión incluyendo algunas reflexiones sobre el ciclo de vida cooperativo y sobre el reto de mantener un fuerte sentido de compromiso en los asociados que conviven en la cooperativa.

La cuarta sección se centra en la democracia como el principio fundamental de la identidad cooperativa lo que también se aplica en una CMPI. La carencia de un compromiso vigoroso y de la posibilidad real de una participación activa de cada categoría de asociados podría provocar la falta de un sentido de pertenencia a la cooperativa en algunos de sus asociados, un desequilibrio entre los diferentes grupos de asociados y, llegado el caso, hasta la desaparición de alguna de las categorías. ¿Cómo concebimos la democracia en una CMPI de modo de involucrar y empoderar a cada uno de los grupos integrados en su membresía? Se sostiene que la democracia deliberativa es el enfoque democrático más apropiado para un consejo de administración que tenga que lidiar con distintas categorías de asociados.

En la última sección se analizan las operaciones cotidianas de una CMPI y se hace hincapié en la importancia de una definición clara de los roles y las responsabilidades asociadas a la distribución del poder en la cooperativa; la necesidad de una comunicación interna y externa eficiente, estrechamente vinculada con la transparencia; la preparación y el liderazgo del consejo; y las habilidades de gestión relevantes.

El contexto de las cooperativas de múltiples partes interesadas

Frente a los nuevos y complejos reclamos sociales que suelen ubicarse en la intersección de los temas económicos y sociales, un modelo complejo de cooperativa con múltiples partes interesadas es capaz de generar alianzas fructíferas en la sociedad civil, por lo que está llamando la atención en una cantidad creciente de países. Su denominación simplemente hace referencia a la presencia de más de una categoría de asociado (o tipo de parte interesada). Estas podrían ser, por ejemplo, los usuarios y los trabajadores,

“Un modelo complejo de cooperativa con múltiples partes interesadas es capaz de generar alianzas fructíferas en la sociedad civil, por lo que está llamando la atención en una cantidad creciente de países.”

1 Experto internacional en cooperativas y ONG. Profesor en programas de grado de gestión de empresas de la economía social, École des Sciences de la Gestion/Université du Québec à Montréal (Canada). El autor quiere agradecer a los editores por sus valiosos comentarios.

2 En el núcleo de las organizaciones cooperativas se encuentra la noción de “partes interesadas” (stakeholders, en inglés) en lugar de la figura de los accionistas (shareholders, en inglés). La definición de parte interesada del diccionario de Oxford es: referido a un tipo de organización o sistema en el que todos los miembros o participantes son vistos como alguien interesado en su éxito.

pero también podría incluirse a los voluntarios, los socios financieros o los socios de apoyo. Independientemente de cuáles y cuántas sean las categorías de membresía de las CMPI, en todas ellas existe una fuerte preocupación por la solidaridad con la misión de la organización.

En ciertos casos, las CMPI han sido jurídicamente reconocidas y, por lo tanto, cuentan con disposiciones específicas y normas detalladas sobre, por ejemplo, las categorías de asociados o los derechos de voto de cada tipo de asociado. En otros casos, las CMPI funcionan informalmente o, en muchos países, bajo la legislación general aplicable a todas las cooperativas cuando no se opone a la existencia de múltiples tipos de asociados. En este caso, la CMPI tiene la responsabilidad de definir sus normas de membresía dentro de sus propios estatutos.

En algunos casos, las CMPI están restringidas a un ámbito funcional determinado, como las cooperativas sociales en Italia que deben estar dedicadas a la prestación de servicios sociales, de salud y educativos (cooperativas de tipo A), a la reinserción laboral de personas en situación de desventaja (cooperativas de tipo B) o a una combinación de las actividades de las de tipo A y B. En otros casos, no se prescriben áreas específicas de intervención, de modo que la CMPI podría dedicarse a una gran variedad de actividades, incluyendo el multi-propósito o la multi-funcionalidad, combinando, por ejemplo, la agricultura y la salud, o los servicios financieros y un almacén general. En el ejemplo italiano suelen existir relaciones contractuales entre la cooperativa y un organismo público o paraestatal, así como la posibilidad de la membresía gubernamental en la cooperativa. En consecuencia, el respeto de la autonomía y la independencia es muy importante.

Finalmente, dependiendo de la situación y del contexto, una CMPI podría ser promovida y apoyada por un movimiento social u organizada como una federación para beneficiarse del trabajo en red, el intercambio de conocimientos o el financiamiento compartido. Otra posibilidad sería que la CMPI fuera un proyecto de un grupo aislado de personas sin conexiones con otros actores que les proporcionen, por ejemplo, programas de formación específicos para la gobernanza de la CMPI. En este último caso, dado que no existen recursos especializados que colaboren con la cooperativa, es más difícil que sean sostenibles.

La confluencia de todos estos factores, sumados a la novedad relativa del modelo de las CMPI como una forma cooperativa jurídicamente reconocida en comparación con el tipo predominante de una única parte interesada (CUPI), hace necesario considerar su impacto sobre la gobernanza de este nuevo tipo de cooperativas. La literatura sobre gobernanza sugiere que la presencia de múltiples partes interesadas complicará sustancialmente la gobernanza, dado que cada grupo de partes interesadas tiene intereses diferentes y potencialmente contradictorios. Sin embargo, la existencia de un propósito en común claramente definido y la solidaridad entre los diferentes grupos de partes interesadas pueden reducir la probabilidad de que se produzcan estas tensiones.

Las partes interesadas y la tipología de las CMPI

Históricamente, el movimiento cooperativo ha elegido principalmente el modelo de gobernanza de cooperativa de una sola categoría de partes interesadas (trabajadores, usuarios) con el negocio de la cooperativa enfocado principalmente, aunque no siempre, en un área de actividad (por ejemplo, finanzas, agricultura, vivienda). Dentro de esta estructura la cooperativa se centra en la satisfacción de las necesidades de los asociados en términos de precio, calidad, acceso, entre otros, en lugar de en la maximización del

rendimiento de la inversión. La estructura democrática de la cooperativa -asamblea general, consejo de administración, participación activa de los asociados- debe concentrarse en el concepto de la satisfacción del asociado como en un mantra. Esta es *la raison d'être* de la cooperativa y una condición fundamental para su sostenibilidad. Con el tiempo, luego de éxitos y fracasos (incluidas las desmutualizaciones), la comprensión del sector sobre la gobernanza eficaz de las CUPI ha evolucionado.

La experiencia italiana de las cooperativas sociales introdujo una nueva definición de la parte interesada cooperativa. En las décadas de 1960 y 1970, la expectativa creciente por la participación de la sociedad civil en la organización de los servicios, junto con la incapacidad del estado del bienestar de satisfacer las necesidades de las personas (por ejemplo, las de las personas con discapacidades o adicciones, las personas sin hogar o con dificultades para reintegrarse al mercado laboral) sentaron las bases para el surgimiento de las cooperativas sociales³.

Es importante señalar que durante los primeros 20 años, no existía una legislación específica para las cooperativas sociales. Recién en noviembre de 2001 el gobierno italiano otorgó un marco jurídico para las cooperativas sociales, la Ley 381. Aunque la ley no exige una estructura de gobernanza de múltiples partes interesadas, una cooperativa social puede incluir a asociados usuarios, asociados trabajadores, asociados voluntarios, asociados financieros, personas jurídicas y entidades públicas involucradas en el desarrollo y el financiamiento de la cooperativa social. De hecho, la mayor parte de las más de 10.000 cooperativas sociales de Italia utilizan un modelo de múltiples partes interesadas.

Muchos otros países decidieron seguir el ejemplo italiano promulgando leyes para las CMPI (Portugal, Francia, Grecia, las provincias de Quebec y Manitoba en Canadá, entre otros), aunque cada país adoptó el modelo que mejor se ajustaba a su propia perspectiva. Otros países reconocieron a las CMPI pero se inspiraron en modelos diferentes al italiano como México, Venezuela, Vietnam y Uruguay⁴, o tomaron el modelo de CMPI pero sin especificarlo en la ley (por ejemplo, Croacia⁵). Hoy, cuando hablamos de CMPI, el panorama de las partes interesadas cooperativas es complejo⁶:

- en algunos países podemos tener múltiples categorías de asociados mientras que los que pueden integrar el consejo están limitados a una sola categoría;
- en otros países, se especifica la cantidad de integrantes del consejo por cada categoría de asociado (todas las categorías están presentes en el consejo, al menos con un representante); y,
- en algunos casos, el marco jurídico determina las posibles categorías de asociados sin ninguna flexibilidad para agregar nuevas categorías, por ejemplo, limitando las categorías de asociados a los usuarios, los trabajadores y los asociados de apoyo, como en el caso de Quebec.

3 Girard, Jean-Pierre, Enzo Pezzini and Isabelle Mailloux 2000. « Les coopératives sociales italiennes : description et éléments de réflexion sur le contexte québécois », Montréal, Cahier de recherche 115, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) en colaboración con la Corporation de développement économique communautaire Centre-Nord, 43 p.

4 Esta información proviene de un estudio reciente: Girard, Jean-Pierre (Eds) 2014. Better Health & Social Care How are Co-operatives & Mutuals Boosting Innovation & Access Worldwide? An International survey of co-operatives and mutual at work in the health and social care sector (CMHSC 14), Montréal, LPS Productions, 271 p. http://productionslps.com/wp-content/uploads/2014/10/International-survey-co_op-and-mutual-Health-and-social-care-CMHSC-14.pdf

5 Novkovic, Sonja and Tea Golja 2015. Co-operatives and the civil society: Potential for local co-operative development in Croatia. *Journal of Economic and Organizational Diversity*, forthcoming

6 Vezina, Martine and Jean-Pierre Girard 2014. « Multi-stakeholder Co-operative Model as a Flexible Sustainable Framework for Collective Entrepreneurship: An International Perspective » in Gijssels, Caroline, Li Zhao and Sonja Novkovic (eds) *Co-operative Innovations in China and the West*, London, Palgrave MacMillan, p. 64-80

El modelo de las CMPI tiene muchos matices y complejidades, pero la idea en común es la presencia de más de un tipo de parte interesada presente en la membresía de la cooperativa.

La tensión entre los intereses de los asociados en las CMPI

Establecer una CUPI, en términos de necesidades del asociado es bastante claro y fácilmente manejable. Si se trata de una cooperativa de consumidores, la organización intentará ofrecer productos de la mejor calidad posible a un precio competitivo; si es una cooperativa de trabajadores, el desafío es ofrecer empleo en buenas condiciones de trabajo y pagar. La cuestión de las necesidades de los asociados es más problemática en el caso de las CMPI. Por ejemplo, ¿cómo debe combinar la cooperativa el interés de los usuarios (buscar el precio más barato para comprar el servicio o el producto) y el de los trabajadores (obtener los más altos salarios posibles)?

En el momento de la creación de la cooperativa, la misión de la CMPI debe unir el interés común de todos los tipos de asociados e incluir la participación de todas las partes interesadas (es decir, las categorías de asociados). El contexto en el que la CMPI es creada también es importante: ¿se beneficia la cooperativa del apoyo de un movimiento social que, desde el comienzo, facilita el diálogo entre varias partes interesadas? Será más fácil crear una CMPI con partes interesadas que ya tengan experiencia en el voluntariado o en el trabajo dentro de organizaciones abiertas al debate y sensibles a diferentes puntos de vista.

Además, necesitamos considerar el ciclo de vida de la cooperativa⁷ para comprender los desafíos de gobernanza que se presentan cuando cambia el compromiso de los asociados y la solidaridad entre las diferentes categorías de asociados se torna más difícil. Cuando una cooperativa inicia actividades en general se beneficia de una membresía altamente involucrada, abierta al debate y deseosa de comprometerse. Este proceso es facilitado, además, por una membresía que, generalmente, está compuesta por un pequeño grupo en el que todos se conocen entre sí. En los primeros años, todos trabajan duro para asegurar la sostenibilidad de la organización. Incluso, esto puede incluir un alto grado de contribuciones voluntarias de parte de varias categorías de asociados,

Con el tiempo, es probable que la composición y el tamaño de la membresía cambien. La cooperativa permite el ingreso de nuevos asociados y, tal vez, los fundadores se retiren de la cooperativa. En la mayoría de los casos, la cooperativa contrata cada vez más personal para reemplazar a los voluntarios. La relación entre los asociados es más impersonal. En este punto, puede ser difícil manejar la tensión entre los diversos asociados. Si no existen las habilidades y los recursos de formación apropiados, la primacía del interés común sobre los intereses personales puede verse comprometida.

Esto puede ampliarse con otras consideraciones. Los asociados trabajadores pueden decidir afiliarse a un sindicato. ¿Cómo se maneja la CMPI con los asociados trabajadores y las expectativas del sindicato⁸? ¿Cuál es el impacto de extender la membresía a los organismos públicos, por ejemplo respecto a su representación en el consejo de administración, cuando estos organismos le otorgan contratos importantes a la cooperativa? ¿Tiene la cooperativa la capacidad de gestionar estas situaciones complejas en las que la autonomía de la organización puede estar en riesgo?

7 Vienney, Claude 1994. L'économie sociale, Paris, Édition la découverte, 126 p.

8 Este es el caso de algunas cooperativas de cuidados a domicilio en Quebec (Canadá)

¿Cómo puede ser abordada la tensión entre varias partes interesadas? No hay una respuesta simple porque el hecho de aceptar diversas partes interesadas con intereses diferentes es parte del ADN de la CMPI. Ciertamente, un punto importante es la misión inicial de la CMPI. ¿Por qué decidieron los asociados, en algún momento, crear la CMPI? En ese momento varias partes interesadas decidieron establecer una cooperativa, llegaron a un acuerdo sobre su propósito y tuvieron una justificación para comenzar a caminar juntos. Este es el pilar fundamental de la CMPI: las razones subyacentes detrás de la decisión de varias categorías de asociados de trabajar juntos.

¿Qué ocurre después de 5 o 10 años, cuando los fundadores dejan sus cargos en el consejo o, directamente, se retiran de la cooperativa? ¿Es la nueva generación de integrantes del consejo consciente de los motivos por los que se creó la cooperativa? ¿Y qué ocurre con los gerentes? ¿Se olvidarán las razones por las que fue creada la CMPI debido a los problemas de la gestión cotidiana, las dificultades financieras o de recursos humanos o la competencia del mercado? ¿Cómo mantenemos la función de custodiar la misión de la cooperativa entre todos los asociados? La cooperativa tiene que seguir recordando permanentemente a los asociados y al personal las razones por las que fue creada inicialmente⁹, pero también debe continuar progresando como un conglomerado de asociados diversos.

Desde otra perspectiva, si el entorno empresarial de la CMPI cambia dramáticamente, ¿participan todas las partes interesadas en una actualización de la misión de la cooperativa? Alternativamente, si no se alcanza el consenso y la CMPI cambia su propósito, puede verse afectada por la falta de alineación con los intereses de algunos asociados. Este último escenario incrementa el riesgo de que la cooperativa sea dominada por un determinado grupo de asociados con la posibilidad de que sea transformada en una CUPI o, en último caso, la cooperativa puede simplemente desaparecer.

El apoyo a la participación de los asociados y la utilización de la democracia deliberativa para empoderar a los asociados de la CMPI¹⁰

La democracia es un principio fundamental de la identidad cooperativa lo que ubica a las cooperativas en la vanguardia de la democratización de la economía.

Este poder democrático no está vinculado a la importancia del aporte del capital (como es el caso del modelo de las empresas capitalistas tradicionales) sino del individuo: una persona, un voto. Como es citado en el Plan para una Década Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional, en el centro de la democracia está la noción de participación: “[l]as cooperativas son foros donde se puede aprender a participar en los procesos de toma de decisiones y, como tales, generan bienes públicos que exceden sus imperativos económicos. [...] En consecuencia, la participación democrática en las cooperativas garantiza una toma de decisiones empresariales más acertada y unas comunidades más sólidas¹¹”.

Dado que las CMPI acogen a varias categorías de asociados, estas cooperativas necesitan sobresalir en cuanto a la participación de sus asociados en todas las categorías de su

⁹ Esto se puede lograr a través de diversos medios de comunicación, cursos de formación, tutoría, videos cortos, etc.

¹⁰ Esta sección se refiere principalmente a Lévesque, Benoît, Patrick de Bortoli and Jean-Pierre Girard (2004) « Social Cohesion and Deliberative Democracy: A Challenge for Co-operative in Building the Common Good », in Fairbairn Brett and Nora Russell (eds) Co-operative membership and globalization New Directions in Co-operative Research and Practice, Saskatoon, Center for the Study of Co-operative, University of Saskatchewan, p. 51-62

¹¹ Alianza Cooperativa Internacional, Plan para una Década Cooperativa, p. 8

“las CMPI requieren de diálogo, mediación, esfuerzo y compromiso para dar significado a la democracia requerida por un conjunto diverso de partes interesadas, con diferentes tipos de compromiso con la cooperativa.”

membrecía. La cooperativa debe tener conciencia de la situación de cada grupo de asociados y apoyar su participación.

¿Cuál es el mejor enfoque para conducir procesos de debate y toma de decisiones dentro de una CMPI, especialmente en su Consejo de Administración? Puesto que necesitamos del aporte de todos los tipos de asociados, se sugiere la democracia deliberativa. Este enfoque se centra en la deliberación como un medio para producir opciones bien informadas y socialmente validadas. Esta es la noción de *democracia plural* o *de democratización de la democracia*. Es importante tener presente que la democracia no consiste solo en participación y en elecciones, sino también en la construcción de capacidad para tomar decisiones instruidas o para el bien común o el interés general. Esto es importante dado que las cooperativas no operan para maximizar sus utilidades sino que tienen otras preocupaciones, incluida la satisfacción de las necesidades de los asociados y/o un impacto positivo en la comunidad. Por definición, las CMPI requieren de diálogo, mediación, esfuerzo y compromiso para dar significado a la democracia requerida por un conjunto diverso de partes interesadas, con diferentes tipos de compromiso con la cooperativa.

La democracia deliberativa “*requiere de una gran inversión de esfuerzo, de un proceso de aprendizaje colectivo, y de la formación de capital social y de un clima de confianza*”¹². Los resultados de un estudio de campo realizado en cuatro CMPI de Quebec (Canadá), entre 2004 y 2007, demostraron que solo una de las CMPI parecía capaz de gestionar la democracia deliberativa efectiva y que se benefició ampliamente de este tipo de deliberación democrática; la participación de los diferentes asociados era más fuerte que en otras cooperativas incluidas en el estudio¹³. La democracia deliberativa requiere de recursos para empoderar a varias categorías de asociados y de tiempo para los procesos de aprendizaje.

En cierto modo, la democracia deliberativa es similar a la noción de “democracia lenta”, una nueva tendencia llegada desde los Estados Unidos: *la democracia lenta nos estimula a gobernarnos nosotros mismos localmente con procesos inclusivos, deliberativos e impulsados por los ciudadanos*¹⁴. Seguir el camino de la deliberación es lo contrario al conocido principio de los procesos rápidos de toma de decisiones dentro de un ambiente hostil que incluye la competencia.

Finalmente, conducir procesos de democracia deliberativa no es sencillo. Requiere de práctica y experiencia. Sin la formación y la preparación apropiada, puede ser muy difícil para un nuevo presidente aplicar este sistema de toma de decisiones democráticas sin riesgos de daños colaterales, como caer en la micro-gestión. Hoy, las opciones disponibles para la formación en democracia deliberativa son limitadas¹⁵, pero existe un interés creciente sobre el tema. Convivir con la democracia deliberativa en una CMPI no es solo una cuestión de capacidad o habilidad del líder, sino que se necesita del acuerdo de todas las partes interesadas. Aplicar la democracia deliberativa es un choque cultural debido a que la democracia representativa, junto con la rápida toma de decisiones, son casi universalmente utilizadas como sistema de toma de decisiones.

Como lo demuestra un número creciente de estudios, el principal beneficio de la democracia deliberativa consiste en que el hecho de tomarse más tiempo para tomar

12 Lévesque, De Bortoli, Girard, op. cit, p. 59

13 Girard, Jean-Pierre con la colaboración de Geneviève Langlois (2008) « Les coopératives de solidarité : une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale? Synthèse d'une recherche », Montréal, ARUC-Économie sociale, Université du Québec à Montréal, cahier C-04-2008, 44 p.
<http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-04-2008.pdf>

14 <http://slowdemocracy.org/>

15 <http://slowdemocracy.org/slow-democracy-resources/>

decisiones puede ser útil para la evaluación de las opciones disponibles y sus posibles resultados, además de mejorar el sentido de pertenencia a la organización de los asociados.

La participación y la democracia deliberativa deben tenerse siempre presentes en las CMPI. Como lo señaló Münkner¹⁶, los estatutos tienen una importancia crítica para conseguir este equilibrio. Las normas deben permitir una distribución razonable y aceptada de los derechos de voto, la representación de los órganos de gobierno y la distribución del poder.

Los desafíos de la gestión de CMPI¹⁷

¿Es posible gestionar una CMPI de manera tal que se reconozca la contribución de todas las categorías de asociados y, al mismo tiempo, implementar políticas internas que reflejen esos puntos de vista? Dado que tenemos una cantidad cada vez mayor de CMPI en varios países, la respuesta es sí pero, ¿cómo funciona en la práctica? Los aspectos fundamentales son:

1. Definición de poder, roles, responsabilidades y respeto del área de actividad
2. Transparencia y comunicación
3. Preparación y liderazgo de los miembros del consejo
4. Habilidades de gestión

PODER, ROLES, RESPONSABILIDADES Y RESPETO:

En una cooperativa con varias partes interesadas es esencial que cada una comprenda claramente el rol y las expectativas de cada una de estas partes. Por ejemplo, tomarse el tiempo para leer y comprender los estatutos de la cooperativa es muy importante pero, ¿consideramos esta tarea como obligatoria para los nuevos miembros del consejo? Los directivos electos deben tener claro su papel cuando se sientan en las reuniones del consejo, un papel que se vincula con el interés común y no con el interés personal vinculado a su categoría de asociado.

El consejo de la CMPI no es una mesa de negociación entre las preocupaciones particulares de cada grupo de asociados. Por el contrario, el consejo debe centrarse estratégicamente en lo que es mejor para el conjunto de la cooperativa (el interés común).

Por ejemplo, la persona o el grupo de personas que representa a los asociados trabajadores puede compartir con el resto del consejo la posición de su grupo de asociados durante un debate sobre las finanzas de la cooperativa, pero esa no es la ocasión para entablar un debate sobre los salarios o la remuneración del personal. Para los asociados usuarios, se aplica el mismo principio: el consejo no es el lugar para discutir el precio de los servicios ofrecidos por la cooperativa.

TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN:

Tratar con varios intereses y varias partes interesadas requiere de transparencia en el proceso de toma de decisiones para evitar tensiones y desconfianzas. El consejo y el Director Ejecutivo (DE) deben ser tan claros como sea posible en sus procesos de toma

¹⁶ Münkner, op. cit.

¹⁷ This section is mainly based on a master essay of 3 students on the governance of MSC in Quebec (under the name, solidarity co-operative): Tremblay, Andrée-Anne, Hadjia Saidou Kindo Indatou and Maria Cécilia Zuluaga (2007) : « La bonne gouvernance dans les coopératives de solidarité », Sherbrooke, IRECUS, Université de Sherbrooke http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/essais/tremblay__indatou__zuluaga_essai.pdf

de decisiones. Interconectada con la noción de transparencia está la de comunicación. El desafío consiste en compartir información relevante en lugar de provocar una sobredosis de información a través de varios canales de comunicación, lo que terminará generando un desinterés en los asociados. Probablemente sea necesario aplicar algunos filtros básicos a la información a compartir. Y, ¿cómo funciona la comunicación? La comunicación debe ser bidireccional, de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y horizontal. La comunicación de una sola vía en las CMPI será una vía muerta. Ya que las CMPI suelen estar conectadas no solo con los asociados sino también con otras partes interesadas no asociadas a la cooperativa, la comunicación debe ser interna y externa. Hoy, con los recursos que aporta Internet, es más fácil que nunca compartir información y establecer un diálogo.

PREPARACIÓN Y LIDERAZGO DEL CONSEJO:

En una CMPI el consejo juega un papel fundamental como la voz para expresar las necesidades y las expectativas de los asociados. En este sentido, cada categoría de asociados debe estar representada en el consejo de administración. Todos los miembros del consejo deben estar bien preparados y deben apoyarse en este papel fundamental de ser la voz de los asociados en la estructura de la CMPI, aunque también deben dominar todas las cuestiones relacionadas con el desempeño de la cooperativa y comprender el marco jurídico cooperativo. Como en todos los tipos de cooperativas, el consejo de las CMPI se ocupa de supervisar el desempeño del DE y el del propio consejo.

HABILIDADES DE GESTIÓN:

Las habilidades de gestión requeridas para el DE de una CMPI son complejas. Además de las habilidades básicas para gestionar una organización, el DE debe tener un conocimiento claro de la base de la membresía y valorar sus distintos puntos de vista. Al mismo tiempo, debe trabajar para el desarrollo de la cooperativa y para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Además, si la CMPI es también una cooperativa multipropósito la situación se vuelve aún más compleja. Lamentablemente, existen recursos educativos muy limitados para formar a los DE para desafíos de gestión tan complejos. ¿Qué se puede hacer entonces? Además de establecer un programa de formación específico, otro enfoque posible es aplicar una estrategia de coaching con el apoyo de otra persona como, por ejemplo, el DE de otra CMPI. Dependiendo del tamaño de la cooperativa, el DE también puede tener que asegurarse de que el resto del personal de alto nivel es consciente de la naturaleza específica de una CMPI. Una buena estrategia de formación en estas organizaciones tan complejas es aprender unos de otros. La facilitación de la comunicación es una habilidad esencial de los DE de las CMPI.

En resumen

Las CMPI son relativamente nuevas en el panorama jurídico cooperativo, pero tienen un futuro brillante por delante vinculado al abordaje de importantes problemas sociales, como la exclusión, y a la capacidad de fusionar varios recursos para un interés superior. Existen diversas formas de concebir una CMPI en cuanto a la cantidad de categorías de asociados, los derechos de voto y otras características, pero lo que tienen en común es la presencia de al menos dos tipos de asociados. Como ocurre con cualquier otra empresa, las CMPI tienen que ser viables económicamente pero, como se ha puesto de relieve en este capítulo, su sostenibilidad como CMPI está estrechamente conectada con la eficacia de su gobernanza.





La Gobernanza Cooperativa y el Plan para una Década Cooperativa

El Plan para una Década Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional presenta una estrategia mundial para el movimiento cooperativo para alcanzar la Visión 2020. Los tres objetivos principales son para convertirse en:

- 1.El líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental
- 2.El modelo preferido por la gente
- 3.El tipo de organización empresarial de más rápido crecimiento.

Para alcanzar estos objetivos, el Plan identifica cinco temas interconectados (**Participación, Sostenibilidad, Identidad, Marcos Jurídicos y Capital**) y sugiere acciones que se ejecutarán a través del movimiento la cooperativo en pos de la Visión 2020.

Las cooperativas son un modelo mejor para hacer negocios, porque empoderarán individuos a través de la participación y la propiedad (p.9 del Plan). Esto los hace más atractivo, más productivo y más útil en el mundo contemporáneo. la participación democrática de los miembros es visto como uno de los más recursos valiosos del sectores cooperativo, una fuente de ventaja competitiva, y una parte importante de lo que caracteriza a una cooperativa en contraste con las empresas propiedad de inversionistas.

“Los socios individuales tienen una función a desempeñar que va más allá del papel básico de cliente, trabajador o productor. En conjunto, los socios son propietarios de su cooperativa y participan en su gestión a través de procedimientos democráticos. En términos individuales, tienen derecho a la información, la expresión de sus opiniones y la representación. En este Proyecto utilizamos la palabra “participación” como forma abreviada para referirnos a este conjunto de derechos.”



**Alianza
Cooperativa
Internacional**

Alianza Cooperativa Internacional

Avenue Milcamps 105
1030 Bruselas - Belgium

Tel: +32 2 743 10 30
Fax: +32 2 743 10 39

ica@ica.coop
www.ica.coop
www.antalya2015.coop