





# EL GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN ESPAÑA

Rafael Chaves y Francisco Soler

Patrocina



MINISTERIO DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES  
DIRECCIÓN GENERAL  
DE LA ECONOMÍA SOCIAL,  
DEL TRABAJO AUTÓNOMO Y  
DEL FONDO SOCIAL EUROPEO

A Luisa, Luis y Miguel  
por todas nuestras pequeñas alegrías.  
P.S.

A Toñi, por su comprensión, paciencia y cariño,  
a Rafael Julián y a María Antonia.  
R.Ch.

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la financiación de la Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

© Rafael Chaves Avila, Francisco Soler Tormo

#### **Edita**

© CIRIEC-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa  
Avda. Los Naranjos. Facultad de Economía. 46022 Valencia.  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)

#### **Maquetación**

Sergio Rubio

#### **Portada**

Estudio Gráfico de Publicidad SL.  
C/ Játiva, 14-6º-60. 46.002 Valencia. Tel. 96/394.32.25

#### **Impresión**

Gráficas Papallona.  
C/ Pio XI, 40 bajo. 46.014 Valencia. Tel. 96/357.57.00

**ISBN:** 84-95003-45-7

**Depósito legal:** V-4983-2004

Impreso en España – Printed in Spain

## **AUTORES**

### **RAFAEL CHAVES ÁVILA**

Doctor en economía, modalidad doctorado europeo. Profesor titular de universidad, Departamento de Economía Aplicada (Política Económica) Universidad de Valencia. Director del Instituto Universitario IUDESCOOP. Coordinador editorial de CIRIEC-España.

### **FRANCISCO SOLER TORMO**

Doctor en economía. Técnico del Banco de España. Investigador de CIRIEC-España y del Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa IUDESCOOP de la Universidad de Valencia.



# ÍNDICE

<b>Prólogo.</b> Por José Barea Tejeiro .....	9
<b>Introducción</b> .....	11
<b>Cap. 1. El gobierno cooperativo: entre gobierno corporativo y democracia económica</b>	
1.1. Introducción .....	17
1.2. La asamblea general de socios .....	23
1.3. El consejo rector .....	27
1.4. Los directivos .....	31
1.5. El gobierno cooperativo, entre democracia formal (institucional) y democracia real .....	38
1.6. Modelos de gobierno cooperativo .....	41
1.7. Valoraciones finales .....	43
<b>Cap. 2. El gobierno de las cooperativas de crédito</b>	
2.1. Evolución de las cooperativas de crédito .....	47
2.2. El gobierno de las entidades financieras .....	63
2.3. Participación y propiedad en las cooperativas de crédito .....	86
2.4. Los conflictos de interés en las cooperativas de crédito .....	94
2.5. La responsabilidad social de las cooperativas de crédito: el balance social cooperativo .....	116
<b>Cap. 3. Concepción y metodología del estudio empírico acerca del gobierno de las cooperativas de crédito españolas</b> .....	121
<b>Cap. 4. Caracterización del gobierno de las cooperativas de crédito españolas</b>	
4.1. Base social .....	131
4.2. Asamblea general de socios .....	134
4.3. Consejo rector .....	142
4.4. Equipo de dirección .....	157

<b>Cap. 5. Transparencia informativa de las cooperativas de crédito españolas</b>	
5.1. Introducción . . . . .	167
5.2. Información facilitada a los socios: informes y balances . . . . .	170
5.3. Publicidad de la remuneración de los miembros del Consejo Rector . . . . .	171
5.4. Código de buen gobierno. . . . .	172
5.5. Balance social cooperativo . . . . .	173
5.6. Información proporcionada en las páginas web oficiales de las cooperativas . . . . .	174
5.7. Índice sintético de transparencia informativa. . . . .	178
<b>Cap. 6. Balance social de las cooperativas de crédito españolas</b>	
6.1. El balance social, instrumento de medición de la eficiencia social de las cooperativas . . . . .	185
6.2. Contribución al desarrollo regional/local . . . . .	186
6.3. La inclusión financiera . . . . .	188
6.4. Satisfacción de los socios con la calidad del servicio . . . . .	194
6.5. Mantenimiento y creación de empleo . . . . .	195
6.6. La distribución de resultados: el dividendo social . . . . .	197
6.7. La ‘obra social cooperativa’: el fondo de educación y promoción cooperativa . . . . .	200
6.8. Vertebración y dinamización del cooperativismo y de la economía social . . . . .	207
6.9. Una valoración de la relación entre indicadores de eficacia social, eficacia económica y buen gobierno. . . . .	209
<b>Conclusiones y recomendaciones . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>Bibliografía . . . . .</b>	<b>223</b>
<b>Anexo: listado de las cooperativas de crédito que han colaborado en la encuesta . . . . .</b>	<b>235</b>



## PRÓLOGO

Rafael Chaves me pidió que prologara este libro, cuyo título es “El Gobierno de las Cooperativas de Crédito en España”. Confieso que acepté la invitación por tratarse de un amigo que trabaja muy bien y estaba seguro que no me defraudaría su contenido. No me he equivocado, muy al contrario creo que inclusive supera lo que yo esperaba de Rafael Chaves y de Francisco Soler.

Como consecuencia de los grandes escándalos surgidos en el gobierno de las empresas, primero en Estados Unidos y después en Europa, los Gobiernos se han preocupado de regular el funcionamiento de los gobiernos corporativos de las empresas, y las propias empresas han adoptado códigos internos de conducta ética.

Como ya he dicho, el Estudio que prologamos se refiere a un caso particular de empresas, las Cooperativas de Crédito, que son agentes de mercado de la Economía Social, que operan en un sector, el financiero, enormemente competitivo, cuya función principal es financiar, transformando pasivos financieros en activos financieros. Aunque las cooperativas de crédito no tienen limitaciones en cuanto a los clientes con los que puede operar, ni en cuanto a los sectores, no cabe duda que las empresas cooperativas constituyen un campo con el que tienen excelentes relaciones.

Los Principios Cooperativos constituyen el marco conceptual, que sirve de base para el gobierno de las cooperativas: entre ellos se encuentran los Principios de decisión democrática y de participación, que los diferencia de las puras empresas capitalistas.

El Estudio está articulado en tres partes claramente diferenciadas: la primera analiza los problemas específicos del gobierno cooperativo, tratando de establecer relaciones y singularidades con respecto al gobierno de las empresas capitalistas, la segunda recoge lo que no puede faltar en todo trabajo de investigación empírica, la metodología empleada en el estudio del gobierno de las cooperativas de crédito españolas, y la tercera recoge el balance social de dichos agentes económicos. Quisiera profundizar un poco en lo que constituye el núcleo fundamental de la investigación: la metodología empleada y el análisis de los resultados habidos.

La muestra obtenida de la encuesta realizada es relevante, ya que como se dice en el Estudio representa: el 66,1% de los activos totales media (ATM) del sector, el 61,3% del total de socios personas físicas de las cooperativas de crédito, el 49,4% del total de socios personas jurídicas no cooperativas, el 46,5% del total de socios cooperativos y el 58% de los clientes del sector. Los datos de la muestra aparecen agrupados en cuartiles, siendo el primero y el cuarto los de mayor representatividad, especialmente en el indicando de ATM. Según la Encuesta se encuentran representados todos los tipos de cooperativas, tanto por tamaño como por especialización productiva.

Partiendo de la Encuesta realizada, los autores del trabajo ponen de manifiesto la caracterización del gobierno de las cooperativas de crédito españolas (base social, asamblea general de socios, consejo rector y equipo de dirección) y la transparencia informativa de dichos agentes.

Tienen Vds. En sus manos un excelente trabajo para conocer la realidad del gobierno de las cooperativas de crédito españolas, mi felicitación a los autores.

Madrid, 22 de noviembre de 2004

**José Barea Tejeiro**

## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo es un estudio del gobierno cooperativo, gobierno en el que las perspectivas de democracia empresarial y del gobierno corporativo confluyen. El gobierno de las cooperativas de crédito constituye el núcleo del análisis.

Tal estudio se enmarca en un contexto de creciente interés por parte tanto del sector empresarial tradicional como de los poderes públicos hacia la problemática del buen gobierno de las empresas, también llamado gobierno corporativo, hacia la responsabilidad social de las empresas y hacia la participación (generalmente financiera) de los trabajadores en las empresas.

Este creciente interés no es ajeno a la multiplicación de escándalos de índole económica, financiera y social inaceptables por la opinión pública mundial, como son la corrupción empresarial de cierta alta dirección, con la connivencia de las empresas supuestamente controladoras de aquella o los desfalcos financieros a pequeños inversores, el creciente daño irreversible ejercido sobre el medio ambiente de nuestro planeta y la generalizada y acelerada involución de las condiciones de trabajo internacionales. Tampoco es ajeno este interés a la voluntad del sistema empresarial capitalista por ‘mostrar un rostro más humano, más social’.

La problemática del gobierno de las cooperativas de crédito se sitúa también en un marco en el que han de compatibilizar las exigencias de un entorno financiero cada vez más competitivo y globalizado con las de atender las necesidades de unos socios, democráticamente organizados, respetando las reglas de los Principios Cooperativos.

Las empresas financieras, entre ellas las cooperativas de crédito, van adquiriendo mayor complejidad a medida que aumentan su dimensión y se abren a colectivos más amplios y heterogéneos, lo que dificulta la conciliación de los intereses de los grupos de agentes interesados en su buena marcha. De hecho, los conflictos entre propietarios, directivos, usuarios, empleados, etc. han generado a menudo tensiones que, incluso, han afectado a la propia viabilidad económica de la organización. Por ello, crece el interés por regular las relaciones de poder entre los distintos agentes que participan en la empresa, en especial los propietarios (grandes y pequeños accionistas en las sociedades

mercantiles y socios en las cooperativas), y los directivos encargados de la gestión.

Dicho interés está en parte vinculado a la situación de asimetría informativa a la que están sometidos los participantes en la empresa. De hecho, los grandes escándalos que han salido a la luz pública en el presente cambio de siglo, han generado la indignación general, más aún cuando los propietarios tan sólo los han llegado a asimilar cuando la situación ha sido irreversible, mientras los responsables habían actuado con total libertad ante la ignorancia del resto de los agentes posteriormente afectados. Crece así la sensación de desconfianza hacia unos gestores que parecen interesados en unos objetivos ajenos a los que aparentemente persiguen unos propietarios cada vez más desprotegidos.

La falta de representación de los intereses de los distintos grupos de propietarios y demás implicados en la empresa, unida a la falta de transparencia y fluidez en la información, están detrás de muchas de las crisis que recientemente se han sucedido. En una situación en la que la información sobre la verdadera situación de la empresa no es lo suficientemente transparente y disponible, y en la que el control de los supervisores se ve dificultado por una sofisticación creciente, el establecimiento de unos criterios que garanticen la seguridad de los accionistas, inversores, socios o partícipes puede poner freno a las tentaciones de aquellos que, por su especial posición, disfrutan de un conocimiento privilegiado.

A medida que crece la empresa y se hace más compleja su actividad económica, los directivos asalariados aumentan su protagonismo, y su gestión tiende a escapar al control de los propietarios. La gran empresa administrada por gerentes asalariados es la base de las empresas gerenciales, o gerencialismo, que aparece como el destino inequívoco de la empresa moderna, con independencia de su forma institucional. Algunos autores han llegado a argumentar la irrelevancia del concepto de propiedad de las compañías (Fama, 1980) en cuanto el éxito de las mismas depende exclusivamente de las decisiones de la gerencia, que tan sólo se encontrarán condicionadas por cómo se materialice la recompensa por su labor. De hecho, en el mercado financiero, entidades sin ánimo de lucro como las cajas de ahorro, jurídicamente fundaciones financieras, muestran una elevada capacidad de competir con las empresas mercantiles lucrativas, poniendo de relieve el hecho de que es la propia dinámica de la competencia, y no la forma de propiedad, la que marca la eficiencia de las entidades (Allan y Gale, 2000).

Las sociedades cooperativas, sobre todo las de mayor tamaño, no son ajenas a este tipo de problemas. El gerencialismo se halla presente también en la economía social, algunos argumentan que incluso con mayor vigor (Spear, 2004). Pero, en este caso, hay que resaltar unas especiales peculiaridades derivadas de los elementos definitorios de estas sociedades, como son la democracia y la participación.

Por otra parte, recientemente ha sido aprobada la Ley Financiera (Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero), que trata, entre otros objetivos, de ordenar las relaciones entre los órganos de las sociedades cotizadas, mediante la elaboración de reglamentos de la Junta General y del Consejo de Administración, y la publicación anual de un informe sobre el gobierno corporativo. Con estas medidas de transparencia se pretende limitar los conflictos de intereses entre gestores y accionistas y el uso de información privilegiada por parte de directivos y consejeros que perjudiquen los intereses de los propietarios.

Si bien las cooperativas de crédito quedan al margen de dichas exigencias, la problemática no es sustancialmente diferente y, además, por su carácter de entidades de crédito que canalizan el ahorro de los depositantes, deben ser objeto de unas obligaciones reforzadas que aseguren su correcto funcionamiento. Por todo ello, resulta conveniente hacer extensivas las normas de transparencia y de buen gobierno a las cooperativas de crédito españolas.

En este contexto, en la primera parte del libro se discute sobre la naturaleza y los problemas específicos del gobierno cooperativo, trazando puentes entre la literatura sobre gobierno de la empresa, y el gobierno de las cooperativas de crédito.

La segunda parte se dedica a analizar una encuesta a la que han respondido 30 cooperativas de crédito españolas. La encuesta ha valorado los órganos de gobierno de estas cooperativas: la asamblea general, el consejo rector, el presidente, los directivos, así como el grado de transparencia informativa. También se ha medido su grado de eficacia social mediante la realización de un balance social cooperativo.

No queremos acabar esta introducción sin situar institucionalmente el presente estudio y sin explicitar algunos agradecimientos. Se trata, en propiedad, de un desarrollo de los trabajos realizados en el marco de un grupo de trabajo de carácter internacional auspiciado por CIRIEC-International y del

trabajo llevado a cabo en otro proyecto, ligado al anterior, financiado por la Universidad de Valencia. El desarrollo de este estudio ha sido posible merced a la feliz confluencia del interés de la Dirección General de la Economía social, del Trabajo autónomo, y del Fondo social europeo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la cual ha dado el respaldo financiero, sin el cual esta publicación no hubiera sido posible, y del Convenio de colaboración tripartito suscrito entre el IUDESCOOP –Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Valencia-, el CIRIEC-España y la UNACC –Unión Nacional de Cooperativas de Crédito-.

Continuando con el capítulo de agradecimientos, manifestar nuestra gratitud a D. Luis Font de Mora, técnico del Servicio de estudios de la UNACC por su apoyo en el desarrollo del trabajo de campo y al Dr. José Luis Monzón, Presidente de CIRIEC-España, siempre dispuesto a apoyar trabajos de investigación en el campo de la economía social. También deseamos agradecer la ayuda prestada por el servicio de documentación del CIDECE –Centro Europeo de Documentación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa- de la Universidad de Valencia, en especial a Isabel Navarro, así como a Alberto Feijoo, economista del IUDESCOOP, Luis David García Chaves y María Ferrer, estudiantes del último curso de la carrera de economía, al colaborar en ciertas partes del trabajo empírico.

Confiamos en que este libro contribuya no sólo a reflexionar sobre el quehacer de los '*policy makers*' de las cooperativas sino a mejorar el desempeño de estas empresas que hacen compatible eficacia económica con eficacia social.

Los autores  
Valencia, octubre 2004

# **CAPÍTULO 1**

## **EL GOBIERNO COOPERATIVO: ENTRE GOBIERNO CORPORATIVO Y DEMOCRACIA ECONOMICA**

**Por Rafael Chaves**





*“Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática”*

Segundo Principio Cooperativo: Gestión democrática  
por parte de los socios,  
Declaración de la ACI –Alianza Cooperativa Internacional-,  
Manchester, 1995.

## **1.1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>**

El modelo de gobierno constituye uno de los principales elementos diferenciadores de las empresas de economía social frente a las empresas tradicionales capitalistas. Democracia económica, empresas autogestionadas, proceso de decisión democrático, principio de 1 voz = 1 voto, son algunas de las locuciones utilizadas para referirse al *Gobierno cooperativo* y esta característica es considerada como la más importante de cuantas marcan las señas de identidad de las cooperativas.

---

1. El presente capítulo está basado en otros dos artículos:

CHAVES, R. (2004): “Gobierno y democracia en la Economía Social”, *Mediterráneo económico*, nº 6, p. 35-52,

CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): “Economía política de los directivos de las empresas de la Economía Social”, *CIRIEC-España*, nº 48, p. 31-52.

El supuesto central del modelo de gobierno de las cooperativas, empresas objeto de estudio en este capítulo, radica, como bien señala el Segundo Principio Cooperativo de la ACI, citado más arriba, en que son organizaciones *gestionadas democráticamente* por sus socios, quienes *participan activamente* en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Aquellos socios elegidos para *representar y gestionar* las cooperativas son *responsables ante los socios* (la cursiva es nuestra). Desde esta perspectiva, este modelo reposa sobre varias premisas, que integran la vertiente política de la cooperativa:

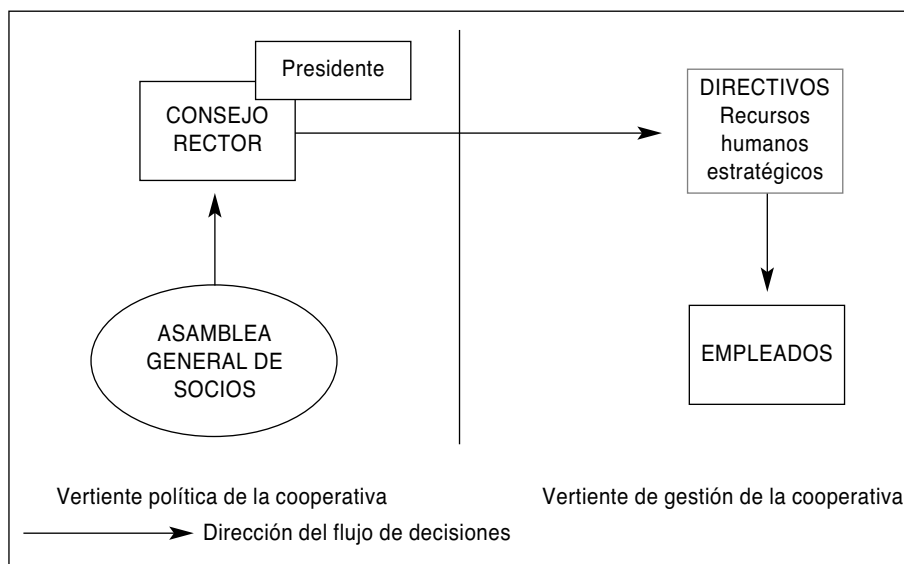
1. Los socios gestionan y deciden democráticamente, en Asamblea General;
2. Participan activamente en la Asamblea General y en la elección de representantes;
3. Los cargos representativos, integrados en el Consejo Rector, representan y gestionan;
4. Los cargos representativos son responsables ante los socios;  
A las precedentes premisas debe añadirse una quinta, relativa a la vertiente de ejecución y gestión de la cooperativa:
5. Las cooperativas, especialmente las de mayor dimensión, pueden dotarse de directivos-administradores y otro personal asalariado, el llamado aparato ejecutivo, al objeto de ejecutar las decisiones de los socios y lograr un buen funcionamiento económico.

Este modelo simple de gobierno cooperativo puede ser representado conforme a la Figura 1.1. Su complejidad puede verse incrementada al introducir nuevos elementos, como son las comisiones de participación y de control en su vertiente política, la carencia de directivos asalariados (de modo que su función es asumida por el Consejo Rector)<sup>2</sup> o la existencia de una identidad entre órganos y personas de las dos vertientes (política y de gestión), caso de las cooperativas de trabajo asociado (donde los socios son empleados).

---

2. Este elemento es utilizado por Mozas (2004) para diferenciar la concepción monista de la dualista de las estructuras de gobierno de las cooperativas.

**FIGURA 1.1.**  
**EL MODELO DE GOBIERNO COOPERATIVO**



El modelo de gobierno cooperativo se ha enfrentado históricamente a dos grandes desafíos:

- a) cómo conciliar su modelo democrático con las transformaciones generadas como consecuencia del crecimiento y desarrollo empresarial de las cooperativas, y
- b) cómo seleccionar y dirigir a sus directivos.

El crecimiento económico engendra múltiples cambios en las cooperativas, como son el aumento y la mayor heterogeneidad de su base social, la necesidad de incorporar profesionales asalariados (directivos), la edificación de entramados de sociedades de 2º grado, filiales, etc., todo lo cual altera significativamente el número y la naturaleza de los actores del juego político interno a la cooperativa así como el escenario de su proceso democrático de decisión, aumentando su complejidad.

Adicionalmente, el desarrollo empresarial de las cooperativas exige estrategias cuyo diseño y puesta en práctica requiere eficaces recursos humanos estratégicos, los directivos. Por la naturaleza de estas funciones

gerenciales, ligadas a una fuente de poder que identificara Mintzberg, la información, tales recursos humanos, tienden a concentrar un creciente poder y a orientar las trayectorias empresariales, potencialmente en contra de los intereses de los socios y del modelo democrático. La selección y 'dirección' de directivos 'leales' se alza en un reto de primer orden.

Tales desafíos también se han dado en el ámbito de las empresas capitalistas tradicionales, aunque, lógicamente, con otros parámetros societarios.

La abundante literatura sobre gobierno de la empresa (capitalista) vertida en los últimos lustros ha tenido su epicentro en la búsqueda de un modelo institucional que proporcione una solución al conflicto de intereses entre los directivos (léase también tecnoestructura) y los propietarios legítimos de estas empresas, los accionistas, siempre en beneficio de estos últimos.

Esta concepción dominante del gobierno de la empresa defiende la primacía de los intereses de estos propietarios legítimos, los accionistas (*shareholders*), en la resolución de este conflicto y en el diseño de estructuras de gobierno. La definición de gobierno de la empresa de Salas (2002): "mecanismos a través de los cuales se consigue que las empresas sean gestionadas por sus equipos directivos en beneficio de los accionistas que aportan el capital necesario" responde bien a esta perspectiva financiero-capitalista.

La visión anterior del gobierno corporativo no es, sin embargo, la única. Otra concepción, alternativa, de gobierno de la empresa defiende, por el contrario, que no son los intereses de los propietarios los únicos que han de guiar el gobierno empresarial sino también los de todos aquellos agentes, internos y externos a la empresa, con intereses en la buena marcha de la empresa (los *stakeholders*), desde los trabajadores y proveedores hasta los poderes locales<sup>3</sup>. Una definición de *gobierno de la empresa* enmarcada en este enfoque es la de Charreaux (1996) para el cual este gobierno corporativo sería el "conjunto de mecanismos organizativos cuyo objeto es delimitar los poderes e influir en los directivos, que orientan su conducta y definen su espacio de discrecionalidad".

Dos cuestiones son claves en toda esta problemática:

---

3. Véase un análisis de este enfoque *stakeholder* en Rodríguez (2003).

- a) qué intereses han de prevalecer en el gobierno de las empresas (¿los de los accionistas, los agentes internos, todos los interesados?), lo que revela la naturaleza socio-política de este problema, y
- b) si el núcleo de la teoría del gobierno de la empresa ha de residir o no exclusivamente en el control de los directivos.

Esta problemática se manifiesta con mayor complejidad en el ámbito de las cooperativas, planteando cuestiones como las siguientes:

- ¿Cómo ha de definirse el gobierno cooperativo? y
- ¿Bajo qué parámetros ha de valorarse un modelo de gobierno cooperativo para ser calificado de 'buen gobierno'?

El interés por esta problemática no ha sido escaso, especialmente por parte de las instancias internacionales del Movimiento Cooperativo, seguramente porque atañe a la propia esencia de las cooperativas. La actualidad de esta problemática es indiscutible:

Un controvertido informe de la Comisión de Investigación de ACI-Europa sobre Gobierno corporativo y sistemas de control de los directivos en las cooperativas europeas (Volkers y Lees, 1996) reveló importantes deficiencias *de facto* en el funcionamiento del modelo de gobierno cooperativo. Además de la tendencia acusada de reducción en el nivel de participación de los socios en las asambleas de las cooperativas (vulneración de las premisas 1 y 2 del modelo simple citado más arriba), se observaron importantes *fallos de gobierno cooperativo* como son:

- el nombramiento de directivos asalariados incompetentes;
- la existencia de directivos asalariados con poco interés en los socios pero un interés considerable en los planes de expansión de la cooperativa y en sus oportunidades de progreso personal;
- la falta de capacidad técnica de los miembros del Consejo Rector para desempeñar una eficaz tarea de supervisión;
- la ausencia de poder efectivo por parte del Consejo Rector ligada a su escasez de información relevante sobre la cooperativa;
- los miembros del Consejo Rector presentan fuertes lazos con los directivos asalariados lo que cuestiona su capacidad crítica;

- la baja rotación de los miembros de los Consejos Rectores y de los Comités de las cooperativas.

Todos estos fallos cuestionan la existencia de un *buen gobierno cooperativo*.

Al anterior informe deben sumarse algunos signos preocupantes, ligados también a problemas de gobierno, en la evolución reciente del Movimiento cooperativo europeo. Se trata de:

- procesos de desmutualización de cooperativas, o transformación jurídica de las mismas, procesos que, a veces, van acompañados de auténticos saqueos del patrimonio cooperativo acumulado históricamente, por parte de los socios y directivos existentes en ese momento (caso de las *building societies* británicas –o cooperativas de crédito hipotecario-);
- la multiplicación de conductas oportunistas e ilegales por parte de miembros de Consejos Rectores y de directivos de las cooperativas (auténticos ‘Enron cooperativos’);
- el creciente reconocimiento legislativo a una mayor presencia del capital no cooperativo en el modelo de gobierno y de distribución de beneficios de las cooperativas, reconocimiento que, si bien pretende mejorar la capacidad económico-financiera de estas empresas, no es menos cierto que tiende a erosionar su identidad, dando la razón a la teoría del isomorfismo institucional.

Justificado el interés científico y la actualidad del tema, y partiendo de la premisa que un ‘buen gobierno cooperativo’ es aquel que logra el máximo nivel de desempeño económico de la cooperativa compatible con la preservación o desarrollo de su identidad cooperativa, en particular, el mantenimiento del principio democrático de decisión, el objeto del presente capítulo es analizar tres piezas clave del gobierno cooperativo:

- los directivos,
- el consejo rector y
- la asamblea de socios,

Tratando de identificar factores desencadenantes de procesos de deterioro en el buen gobierno, así como indicadores de participación y modelos de gobierno cooperativo.

El contenido del presente capítulo se beneficia de las discusiones y aportaciones del grupo de trabajo internacional auspiciado por CIRIEC-International y coordinado por los profesores Rafael Chaves y Robert Schediwy; dos selecciones de los mejores documentos del grupo han sido publicadas en sendos monográficos de las revistas *Annals of Public and Cooperative Economics* (Chaves, Cornforth, Spear, Schediwy, 2004) y *Ciriec-España*, revista de economía pública, social y cooperativa (Chaves y Schediwy, 2004).

## **1.2. LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

La Asamblea General de socios es el órgano soberano de la cooperativa y su regla de decisión es la democrática. En la práctica, la aplicación de tales principios canónicos presenta, sin embargo, algunas disfuncionalidades.

La regla democrática lleva inherente una intensa fragmentación y por tanto dispersión del voto en este órgano soberano que es la Asamblea, fragmentación que, lógicamente se acentúa cuando crece el tamaño de la cooperativa. Como señala Spear (2004), el problema radica en que, como ha demostrado la teoría (también para las empresas capitalistas), el intenso fraccionamiento del voto favorece el control de la empresa por sus directivos.

Dos opciones podrían atenuar este fallo: el mecanismo de delegación de voto y la formación de coaliciones o sindicaciones de votos (a modo de partidos políticos de socios)<sup>4</sup>. No obstante, en la práctica han sido contraproducentes o muy limitados en su utilización. La delegación de voto tiende a realizarse abrumadoramente a favor del presidente, cuando no se hace a favor de algún familiar del socio. Esta práctica habitual incrementa el poder de la élite directiva. Por su parte, las sindicaciones de voto (o partidos políticos de socios) se enfrentan a dificultades prácticas a la hora de su creación, de alcanzar acuerdos y de ser conocidos por el resto de socios, en especial en cooperativas con socios numerosos y dispersos. En las cooperativas de menor tamaño estas coaliciones de socios son informales, agrupadas en torno a líderes de ‘camarillas’.

---

4. Un caso paradigmático de empresa de economía social donde existe y funciona desde hace dos décadas un sistema de partidos políticos de socios es la conocida ONCE. En las cajas de ahorro la representación de diversos grupos de interés (Impositores, Administraciones públicas, Trabajadores, Fundadores) aparece regulada por Ley, y uno de los colectivos, los Impositores, celebran elecciones a las que concurren partidos y asociaciones de impositores.

Un segundo problema de la Asamblea radica en la dificultad de lograr una efectiva participación activa del socio. Diversos estudios realizados sobre cooperativas cuyos socios son usuarios de servicios (ver Spear, 2004) han constatado que el nivel de asistencia de los socios en las asambleas anuales tiende a decrecer con la edad y con el tamaño de la cooperativa. Pero no sólo su asistencia sino también su discusión en las asambleas y su aportación de propuestas constructivas se ven mermadas (Mozas, 2004). Las asambleas, más que órganos de participación, tienden así a transformarse en reuniones de carácter formalista, de ratificación de acuerdos ya adoptados en otros foros más reducidos. Este fenómeno de la creciente *apatía participativa de los socios* se manifiesta sensiblemente más en aquellas cooperativas donde la intensidad de la actividad cooperativizada es baja (cooperativas de consumo y crédito) mientras la participación es mayor donde la intensidad es media (agrarias) o alta (trabajo asociado).

Desde una perspectiva individualista, la del socio, la participación activa no está exenta de costes:

- a) costes asociados a la identificación, creación y adhesión a partidos políticos de socios,
- b) costes ligados al esfuerzo exigido para conseguir información, y
- c) costes asociados a la falta de conocimientos y habilidades para procesar y valorar la información, y para urdir propuestas y defenderlas ante otras personas.

La información y la formación del socio constituyen elementos fundamentales determinantes de su participación, no en vano, desde el siglo XIX, los primeros pioneros del cooperativismo promulgaron el Principio de educación cooperativa como uno de sus Principios Cooperativos, aún vigente. La práctica más extendida no es, sin embargo, la de facilitar la información y la formación del socio. Es habitual, p.ej., hacer disponible la información en la sede de la cooperativa, en lugar de distribuirla individualizadamente (salvo el envío de algún pequeño folleto sintético).

Una política de la cooperativa dirigida a incentivar la participación de los socios en las Asambleas debería pasar, necesariamente, por reducir estos tres *costes de transacción de la participación*.

Finalmente, la composición social de la Asamblea General constituye otro elemento fundamental que incrementa la complejidad del gobierno cooperativo.



La existencia de un único tipo de socio (*stakeholder*) o de varios tipos de socios (*multistakeholders*) tiene consecuencias en la facilidad para adoptar acuerdos y en la funcionalidad en relación a la viabilidad económica y social de la cooperativa.

La heterogeneidad de la base social se aprecia, sobre todo, cuando las cooperativas crecen e integran a nuevos agentes económicos en sus órganos de gobierno.

Estos nuevos agentes económicos pueden ser, en primer lugar, nuevos socios ordinarios, es decir, nuevos que desarrollan la misma actividad cooperativizada (ACCOOP). Ahora bien, sus necesidades o intereses para con la cooperativa pueden diferir respecto de los de los socios más antiguos, alumbrando conflictos de intereses. Tal es el caso en una caja rural cuando diversifica su base social desde tener exclusivamente cooperativas agrarias a incorporar socios individuales urbanos, o en una cooperativa de producción madura donde conviven socios de edad próxima a la jubilación –interesados en los máximos retornos activos- y nuevos socios, jóvenes -interesados en que la cooperativa invierta al máximo en su medio de producción-.

En segundo lugar, los nuevos agentes económicos pueden ser también no-ordinarios, en concreto, socios de trabajo y socios cuasi-capitalistas. La legislación española de cooperativas está permitiendo la introducción creciente de ambos actores en los órganos de gobierno de las cooperativas, los trabajadores (socios que aportan trabajo y capital, pero no actividad cooperativizada) y los inversores o cuasi-capitalistas (socios que sólo aportan capital) éstos últimos bajo distintas denominaciones según las leyes (excedentes, asociados, adheridos, etc.) (ver Cuadro 1.1.).

**CUADRO 1.1.  
TIPOLOGÍA BÁSICA DE SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS**

	ACOOOP	KS	TRABAJO
Socio Ordinario (Cooperador) - Socio Trabajador (CTA)	<b>X</b> <b>X</b>	<b>X</b> <b>X</b>	<b>X</b>
Socio de Trabajo (no CTA)		<b>X</b>	<b>X</b>
Socio cuasi-capitalista (asociado, excedente,..)		<b>X</b>	

La introducción de estos dos últimos actores no sólo incrementa la complejidad de las decisiones sino que cuestiona el principio democrático (como señala Buendía, 2000), aunque la naturaleza del nuevo problema no es la misma en ambos casos.

La creciente presencia de socios cuasi-capitalistas abre el campo a vector de intereses no necesariamente funcionales con la viabilidad de la actividad cooperativizada, la tradicional actividad central de la cooperativa. Este cambio puede dar un giro en la orientación de la política de empresa, posiblemente en una línea contraria a la que desean los Socios Ordinarios, y probablemente orientada a que las cooperativas sean empresas 'como las otras'.

La presencia de los trabajadores en los órganos de gobierno constituye, en cambio, un elemento de regulación interna (junto con los controladores externos) del gobierno cooperativo. Más cercanos a la gestión y a la operatoria diaria de la cooperativa, disponen generalmente de más información que los socios usuarios. Dependiendo su empleo y sus condiciones laborales de la marcha de la empresa, son grandes interesados en defender la buena gestión y gobierno de la misma. No en vano, la literatura sobre buen gobierno de la empresa reconoce la conveniencia de que los trabajadores tengan una presencia en los órganos de gobierno al objeto de lograr un buen gobierno. La legislación sobre cooperativa de nuestro país así también lo recoge.

### 1.3. EL CONSEJO RECTOR

En la cooperativa, siguiendo la visión canónica de los Principios Cooperativos, los miembros de los Consejos Rectores (CR) son elegidos democráticamente por los socios para representar y gestionar la empresa. Desde el punto de vista del gobierno cooperativo, los Consejos Rectores suscitan dos problemas centrales:

- a) el de su eficacia en el desempeño de sus funciones en el marco del gobierno cooperativo, en concreto, la vigilancia de los directivos, la protección de los intereses de los socios, la promoción de la participación de los socios y el desarrollo de un eventual proyecto ideológico propio;
- b) el de su legitimidad como representantes de los socios.

La primera cuestión atañe a las funciones que han de desempeñar los Consejos Rectores. A este respecto, la literatura económica ha realizado diversas aportaciones relativas a las funciones de los consejos de administración (Cuervo, 1996) en las empresas capitalistas, teorías que han sido trasladadas al ámbito de las cooperativas y la economía social (Mayaux, 1999; Cornforth, 2004). El Cuadro 1.2. sintetiza esas funciones a partir de las distintas teorías urdidas al respecto.

Desde la perspectiva del gobierno, las funciones que desempeñan los consejos son varias:

1. Representar los múltiples intereses de los socios, elaborar las políticas de la empresa y controlar el aparato ejecutivo – la vertiente de gestión de la cooperativa. Desde esta perspectiva, su elección ha de responder a criterios políticos, de representación, y no a criterios de competencia o profesionalidad. Se considera este Modelo dominante en las cooperativas (el Modelo democrático);
2. Articular y conciliar los diversos intereses de los socios al objeto de elaborar políticas, buscando el interés general de los mismos;
3. Controlar a los directivos y proteger los intereses de los socios;
4. Generar valor añadido en el proceso de elaboración de las decisiones estratégicas, en colaboración con los directivos. Se presume que los directivos no están incentivados en realizar comportamientos oportunistas sino que presentan vocación de servicio hacia su cooperativa; existe un

## CUADRO 1.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE EL CONSEJO RECTOR EN EL GOBIERNO COOPERATIVO

TEORÍA	INTERESES	NATURALEZA DEL CONSEJO RECTOR	FUNCIONES DEL CONSEJO RECTOR	MODELO
<i>Perspectiva Democrática</i>	Los socios presentan intereses diferentes	Puestos representativos	Rol político: - representar los intereses de los socios - elaboración de las políticas - control del aparato ejecutivo	Modelo democrático
<i>Teoría de la Agencia</i>	Propietarios y directivos presentan intereses diferentes	Representativos de los propietarios	Rol de dar conformidad: - protección de los intereses de los socios - vigilar la dirección - comprobar el nivel de obediencia	Modelo de obediencia
<i>Teoría del Servidor (stewardship)</i>	Propietarios y directivos comparten intereses	Expertos	Rol de mejora del desempeño decisional: - agregar valor en las decisiones estratégicas - colaboración/apoyo a la dirección	Modelo colaborativo
<i>Teoría de los Interesados (stakeholders)</i>	Los Interesados presentan intereses diferentes	Representativos de los Interesados	Rol político: - buscar equilibrios entre los intereses - elaboración de las políticas - control directivo	Modelo de los Interesados
<i>Teoría de la dependencia de recursos</i>	Interesados y empresa presentan intereses diferentes	Elegidos por su capital relacional con el entorno	Rol de interrelación con el entorno: - asegurar recursos e información - adquirir el apoyo de los grupos externos clave para la empresa	Modelo de co-optation
<i>Teoría institucional</i>	Propietarios y directivos presentan intereses diferentes	Elegidos por su legitimidad interna y externa	Rol de legitimación: - adquirir legitimidad interna y en el entorno	Modelo institucional
<i>Teoría de la hegemonía de los directivos</i>	Propietarios y directivos presentan intereses diferentes	Representativos de los propietarios	Rol simbólico: - ratificar decisiones ya elaboradas - dar legitimidad (directivos ostentan el poder real)	Modelo honorífico

Fuente: Basado en Cuervo (1996) y Cornforth (2004).

amplio campo para la colaboración entre directivos y consejo rector para mejorar las decisiones estratégicas;

5. Dar legitimidad, ratificando decisiones ya elaboradas por los directivos;
6. Agregar nuevos recursos y valor añadido a la empresa merced a su mejor conexión con recursos estratégicos del entorno (capital relacional).

Los consejos rectores pueden desempeñar simultáneamente varias funciones, pero generalmente una es la dominante. Partiendo de este hecho, Mayaux (1999) ha tipificado los siguientes modelos de consejos rectores:

- *Consejos democráticos o militantes*, tendentes a preservar la identidad democrática de la cooperativa;
- *Consejos honoríficos o floreros*, cuya única función es ratificar las decisiones ya elaboradas por los directivos;
- *Consejos controladores*, cuya función es vigilar a los directivos y proteger a los socios,
- *Consejos instrumentales*, cuya función es añadir valor (en el proceso decisonal, en capital relacional, favorecer el cambio por su legitimación) para mejorar el desempeño de la cooperativa.

Dado que generalmente los consejos rectores han de llevar a cabo simultáneamente varias funciones, han de enfrentarse a algunos importantes dilemas (Cornforth, 2004):

1. Un primer dilema deriva de la necesidad de compatibilizar su función de representación democrática de los socios, con su función instrumental de generación de valor en la empresa, al objeto de mejorar el nivel de desempeño económico. Esta última función exige profesionalidad, la primera, no;
2. Un segundo dilema radica en decidir sobre cuál ha de ser la función principal del consejo rector, si ha de prevalecer la función de control y supervisión o bien la función instrumental de mejora del desempeño de la cooperativa; dependiendo de cual prevalezca, las aptitudes óptimas del CR serán diferentes;
3. Un tercer dilema deriva de compatibilizar la función instrumental de colaboración con la dirección, al objeto de mejorar el desempeño decisonal estratégico, con la función de control de la gestión de los directivos; la primera puede empañar la segunda, quedando atrapados miembros del CR por los directivos;

4. Un cuarto dilema radica en identificar los intereses que ha de defender el Consejo rector, en especial en contextos caracterizados por múltiples grupos de interés (*multistakeholders*).

El segundo problema que suscitan los Consejos Rectores en el marco del gobierno cooperativo es el de su representatividad en tanto que representantes de los socios reales. En contextos de escasa participación de los socios en las asambleas de elección de miembros a CR, los consejeros elegidos pueden no ser representativos, y con ello generar problemas de confianza. Es el caso de cooperativas agrarias, donde, en ausencia de los pequeños socios agricultores en las asambleas, numéricamente mayoritarios, la elección de miembros del CR favorece los representantes de los grandes propietarios agricultores; en consecuencia, la orientación de la política empresarial de tales Consejos presentará un sesgo hacia los intereses de los grupos sociales que le apoyaron, lo que puede, si los otros socios, los pequeños, no activan mecanismos de voz en el sentido de Hirschmann, alimentar procesos de salida de estos últimos socios.

En otros casos, la elección de los miembros del CR puede obedecer a razones de representación política vinculadas a la vida política local o regional. La capacidad para desempeñar funciones de gestión y control del CR así elegido es cuestionable, como pone de relieve el primer dilema de los CR más arriba señalado; pero lo que indudablemente abre es la dimensión política de la cooperativa con su entorno y la eventual instrumentalización de esta empresa como trampolín de carreras políticas hacia la escena política de los gobiernos locales o regionales. Si estos miembros del Consejo Rector son personas pertenecientes al mismo grupo social o cultural, con elevados niveles de renta y de educación, que los miembros de las élites de su comunidad, y los niveles de participación en las asambleas son muy reducidos, el efecto sobre la legitimidad de estos consejos rectores resulta dramático y el nivel de confianza de los socios hacia el Consejo Rector puede caer en picado (Chaves y Sajardo, 2004; Spear, 2004).

Un último, pero no por ello menos importante, problema, también en contexto de apatía participativa de los socios y que genera disfuncionalidad en el gobierno cooperativo surge cuando se producen fenómenos de cooptación entre los directivos y los miembros de los Consejos Rectores así elegidos. En estos casos, además de largas permanencias en los puestos de presidencia y dirección se producen rotaciones entre ambos puestos, dirección y Consejo.

## 1.4. LOS DIRECTIVOS

En el corazón del problema del gobierno de la empresa se encuentran directivos y propietarios (accionistas en las empresas capitalistas), su conflicto de intereses, la posición de ventaja creciente de los directivos y la búsqueda de un modelo institucional mediante el cual los intereses de los propietarios puedan ser preservados.

La literatura económica que ha analizado esta problemática es amplia, arrancando en los escritos de principios del siglo XX de los institucionalistas Tawney (1921) y Veblen (1921) quienes tempranamente identificaron el proceso de separación de propiedad y control en las grandes empresas capitalistas, la transformación en 'rentistas ociosos abstencionistas' de los propietarios, el conflicto latente y creciente entre directivos y propietarios y el ascenso del poder gerencial. Esta línea teórica es desarrollada por otros economistas como Berle y Means (1932), Burnham (1941), Galbraith (1967) y Chandler (1990). Para estos autores el proceso de transformación de la economía capitalista en economía managerial es irreversible pues la creciente omnipresencia de un nuevo agente económico y social, la tecnoestructura<sup>5</sup>, constituye una necesidad objetiva de las grandes empresas dominantes en las economías. Los intereses y comportamiento de este nuevo agente económico son los que van a orientar la trayectoria de las grandes empresas, orientación que diferirá significativamente de la de sus antiguos propietarios.

El poder de los directivos en las grandes empresas tradicionales encuentra su *leit motiv* en dos grupos de razones:

- a) tecnoeconómicas, basadas en el hecho de que el proceso de desarrollo de la actividad económico-empresarial presenta crecientes exigencias en capacidades profesionales y de conocimiento por parte de sus recursos humanos estratégicos, los directivos; y
- b) organizativas, basadas en la estructura de la propiedad, donde la dispersión creciente del accionariado y su fragmentación en pequeños accionistas, beneficia, en el juego político de la empresa, a los directivos. Estos propietarios-accionistas modifican su función objetivo en relación

---

5. Aunque el concepto de "tecnócrata" como aquél que gestiona una empresa, no por detentar la propiedad, sino por su posición de conocimiento y control de las variables del proceso productivo, lo desarrolla y sistematiza J. K. GALBRAITH, ya aparece en las obras de A. COMTE (1798-1857) y de C. H. SAINT-SIMON (1760-1825).

a la empresa, pasando de interesarse por la actividad económica y la gestión a interesarse exclusivamente por la distribución (dividendos y alzas en cotizaciones) ligada a su inversión.

Asumiendo la preponderancia de los directivos en las grandes empresas, desde la perspectiva financiera (*shareholders*) del gobierno de la empresa se pretende precisamente idear un modelo de control del directivo por parte de los accionistas, funcional con el objetivo de máxima creación de valor para el accionista.

Tres elementos deben ser destacados a este respecto:

- a) incluso en un modelo de empresa claramente managerial, los propietarios mantienen un control negativo de la empresa (una especie de derecho de veto); de hecho, como señalara Galbraith, esta teoría managerial exige la aquiescencia o conformidad pasiva de los propietarios, mediatizada por un flujo de dividendos de cuantías aceptables para los accionistas, de modo que si estos dividendos no son suficientes, se producirán ‘rebeliones de accionistas’ –situación que señalan algunos autores para justificar el interés estos últimos lustros por el gobierno de la empresa en su concepción dominante-,
- b) la primacía de una perspectiva financiera pura del gobierno de la empresa puede desafiar la viabilidad de la empresa en el medio y largo plazo al tender a minusvalorar políticas necesarias, como son inversiones y transformaciones técnico-organizativas, pero poco rentables a corto plazo para los accionistas y a sobrevalorar las remuneraciones a los accionistas,
- c) frente a esta lógica depredadora de los accionistas, basada en la perspectiva financiera, una parte de la literatura económica (p.ej. Castanias y Helfat, 1992, Charreaux, 1996) defiende la funcionalidad de los directivos en relación a la viabilidad a medio plazo de la empresa.

En las empresas cooperativas, la incorporación de directivos constituye también un elemento transformador de su lógica de gobierno. En este caso, las teorías de ‘control interno’ o gerenciales hacen referencia a la regresión democrática a favor de una minoría tecnocrática. Dos teorías principales han sido urdidas (Chaves y Sajardo, 2004).

La teoría de Michels (1911), también conocida como la ‘Ley de hierro de la oligarquía’, defiende que la democracia exige organización, es inconcebible



la democracia sin organización, pero a su vez, toda organización presenta una tendencia secular a la formación de una oligarquía integrada por 'líderes profesionales' (líderes 'y' profesionales), reforzada por la fidelidad y seguidismo por parte de las bases de la organización para con ellos (una forma de conformidad pasiva).

Meister (1974) perfecciona la tesis de Michels aplicándola, desde una perspectiva dinámica, a organizaciones democráticas que desarrollan actividad económica. Identifica cuatro fases de un proceso general de transformación interna de las organizaciones democráticas (asociaciones y cooperativas) en empresas manageriales, proceso a lo largo del cual el poder de los gerentes (administradores) crece y se hace hegemónico pari passu al creciente predominio de la dimensión económica sobre la dimensión social y autogestionaria de la organización (ver Cuadro 1.3.).

### **CUADRO 1.3. LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEMOCRÁTICAS**

<b>FASES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA FASE</b>
<b>1 CONQUISTA</b>	<p><i>Ideología y voluntarismo generalizado por parte de los socios, con vocación transformadora del entorno</i>  <i>DEMOCRACIA DIRECTA: Poder Legislativo</i>            Control estrecho de los administradores (AD) y consejo rector (CR) por la asamblea de socios (AG)            Gestión colectiva  <i>ACTIVIDAD ECONÓMICA SIN CONSOLIDAR, es objetivo secundario</i>            Multifuncionalidad, dispersión de esfuerzos, ineficacia económica            Voluntarismo y disposición a sacrificios salariales: creación de capital colectivo            Igualitarismo distributivo            La necesidad de supervivencia económica exige cambios en funcionamiento y en reorientación de objetivos</p>
<b>2 TRANSICIÓN Y CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA</b>	<p>▲ insistencia en la dimensión económica ▼ Idealismo y voluntarismo            ▲ Desimplicación de los socios ▼ Actividad social  <i>DEMOCRACIA DELEGADA: del Poder Legislativo al Poder Ejecutivo</i>            Refuerzo del poder ejecutivo (CR) frente a AG en aras de la eficacia económica            Se delega sólo actividad económica, no actividad social            Los CR se perpetúan en sus cargos, ▲ competencias y los límites de su gestión            Poca sustituibilidad de la dirección por bajos salarios (pero otras retribuciones)            Los socios AG no tienen tiempo ni formación para controlar o juzgar CR y AD            Conflictos entre Directivos (CR y AD) y AG (militantes fieles)            Problema de integración de 'nuevos socios' y 'nuevos directivos' carentes de los ideales y de los sacrificios de los fundadores            Formación de Administradores (AD) con conocimientos insustituibles</p>

FASES	CARACTERÍSTICAS DE LA FASE
	<p><i>CONSOLIDACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA</i>                      Especialización / separación de funciones y órganos de gobierno                      Racionalización de métodos de gestión económica (mercantilización, fin igualitarismo)</p>
<p><b>3</b>  <b>COEXISTENCIA</b></p>	<p>Fin de la vocación transformadora del entorno                      Endogeneización de valores dominantes externos, fin del idealismo societario  <i>ASCENSO DEL PODER MANAGERIAL</i>                      La delegación se extiende a todas las actividades de la organización                      Creciente abandono o marginación de actividades sociales                      Actividad económica cada vez más compleja y exige decisiones sucesivas y rápidas                      CR y AD (directivos) controlan la información                      Información es básica para participar y crecientemente costosa para el socio                      AG pierde capacidad de control directo, excepto en elecciones –control negativo-, Ser socio ya no implica adscripción ideológica-valores;                      ▲ tamaño = ▼ cohesión ; ▼ interés del socio ; ▼ crítica y control del socio,                      Extensión de directivos de primera generación, procedentes de la cancha  <i>PREDOMINIO DEL DESARROLLO ECONÓMICO</i>                      Asunción de los modos de gobierno ‘racionales’ mercantiles</p>
<p><b>4</b>  <b>PODER ADMINISTRATIVO</b></p>	<p><b><u>PODER MANAGERIAL: del Poder Ejecutivo al Administrativo</u></b>                      ▲ complejidad del entorno económico y de la información                      Incluso CR formados tienen dificultades en seguir y controlar a los AD                      Ausencia de contrapesos en AG y CR al poder de AD                      Extensión de directivos de segunda generación: contratados externamente  <i>PLENO DOMINIO DEL DESARROLLO ECONÓMICO</i>                      Isomorfismo en modos de gobierno mercantiles y valores dominantes</p>

Fuente: Chaves y Sajardo (2004), basado en Meister (1974)

Así pues, de modo análogo a sus homólogas empresas capitalistas, las razones que justifican el ascenso del poder managerial son dobles: (a) tecnoeconómicas, por idénticas causas que las empresas capitalistas, y (b) organizativas, diferentes en el caso de las cooperativas, lógicamente por la distinta naturaleza de estas últimas empresas.

El crecimiento del poder gerencial en el gobierno cooperativo se ve favorecido por la multiplicación de fallos en el gobierno cooperativo (p.ej. incapacidad del Consejo Rector para controlar a los directivos), la creciente apatía participativa de los socios y la desactivación de su movilización ideológica. Estos dos últimos elementos presentan serias implicaciones en cuanto a objetivos; en efecto, en tanto que agente económico relevante en la empresa, los socios cambian su función objetivo en relación a la empresa,

disminuyendo la dimensión de valores o ideológica en beneficio de la utilitarista, transformándose en 'clientes', con demandas crecientemente 'depredadoras' sobre la misma (de modo análogo, aunque con otros parámetros, a lo que sucede con los pequeños accionistas en las grandes corporaciones capitalistas).

La fuente del poder gerencial, es decir, su capacidad para condicionar, incluso determinar la política de la empresa, reside básicamente en el control y gestión de la información estratégica relativa a la empresa, una de las fuentes de poder que identificara Mintzberg (1992). Es el binomio información-poder el que diferencia el concepto Galbraithiano de Tecnoestructura, que identificamos aquí con el management, del concepto de técnico (de ahí la denominación de tecnocracia = tenedores de conocimiento). La información es 'filtrada' e 'interpretada' por la propia dirección siendo capaz así de orientar la trayectoria de la empresa y el desempeño de la misma<sup>6</sup>. Una vez situados en confortables posiciones de poder, los directivos tienden a autoreproducirse en estas posiciones y ejercen ese poder aparentemente sin contrapesos procedentes de la base social, fenómeno este último favorecido por la desimplicación de estos socios.

Dado que los directivos de las cooperativas no se ven condicionados por el control ejercido por mecanismos externos, como los mercados externos de capitales, el resultado es que, como afirma Spear (2004), pueden llegar a disfrutar de posiciones de poder y márgenes de discrecionalidad muy superiores a los que presentan sus homólogos en las empresas capitalistas. En consecuencia, el prototipo de empresas manageriales serían precisamente las grandes cooperativas o los grupos empresariales cooperativos.

Sin embargo, la conformidad pasiva de los socios ante el poder managerial presenta a veces límites; como ha evidenciado Soler (2003) el poder latente de los socios se ejerce en determinados momentos decisivos de la vida de la cooperativa, como en el momento del intento de privatización, en defensa de su identidad.

La teoría del control interno, la teoría de la agencia o la teoría de la ley de hierro de la oligarquía parten de un supuesto común: los directivos son unos

---

6. Como señala Meister (1974:207): 'los directivos detentan el poder de información: pueden elegir el contenido de la información que se da, el lugar donde se da (en tal órgano o consejo) y el momento en que se da (el más oportuno para la dirección)'.

agentes no neutrales ni benevolentes al servicio desinteresado de los agentes en quien recae la soberanía legítima de la respectiva empresa u organización; tienden, por el contrario, llevados por su propio interés, a realizar comportamientos oportunistas en detrimento del agente principal.

Este supuesto revela una visión simplista, hoy ampliamente cuestionada. En efecto, como agente económico, presenta unos intereses genuinos, basados en una lógica de “on the job consumption” (Fama, 1980), orientada a maximizar la seguridad de su empleo, sus posibilidades de promoción y/o recolocación, sus ingresos, su estatus social, su esfera de influencia (con colocaciones y promociones de personas próximas), a los que se suman su poder, su margen discrecional en la empresa, su liderazgo y su reputación (prestigio), el sumatorio de todo ello integraría lo que se denomina ‘*capital managerial*’; no es menos cierto que su comportamiento también se halla guiado por su *cultura managerial*, entendida en el sentido de amalgama de creencias y concepciones así como de un sistema de valores y de un estilo de dirección (Hayes et Abenathy, 1980; Charreaux, 1996; Clark et Salaman, 1998).

Los intereses y la cultura managerial de este grupo social, que son los directivos, pueden ser funcionales con la viabilidad a medio plazo de la empresa (Charreaux, 1996) y con la preservación de la propia identidad de empresas de economía social (Chaves y Sajardo, 2004).

En efecto, los directivos se juegan su empleo, por lo que, lo más probable es que no estén interesados en tomar decisiones que puedan dañar la viabilidad de su empresa.

La preservación de la identidad cooperativa y la viabilidad económica de la empresa depende también de la naturaleza o tipo de directivos. Atendiendo a las variables cultura managerial y carrera profesional, dos tipologías de directivos han sido propuestas, con implicaciones en términos de funcionalidad, en los dos sentidos señalados.

La primera tipología es (Chaves y Sajardo, 2004) distingue entre los *Directivos High School*, o Directivos Business, y los *Directivos de Economía Social*. Los primeros se caracterizan por compartir y ser portadores de la cultura managerial (ideología en el sentido North) de los think tanks de las grandes empresas capitalistas (las ‘Business Schools’) no sólo en cuanto objetivos de política de empresa sino en cuanto a instrumentos. Presentan serias carencias formativas (y poco interés en adquirirlas) en cuanto a herramientas (contabilidad,

dirección participativa, etc.) y a bagaje cultural propio a la economía social (ES) y al cooperativismo. Su sistema de valores es propio del sector institucional capitalista que prima la competitividad interpersonal, la búsqueda de la felicidad en el bienestar material, la sacralización del mercado, la jerarquía y el individualismo egoísta y minusvalora valores como la democracia y es poco receptivo hacia las necesidades y problemas sociales. Este tipo de directivos tiende pues a rehuir de los estilos de dirección participativa y de los mecanismos institucionalizados de democracia y distribución propios de las cooperativas, a los que consideran cargas y también, dado su individualismo, tiende a minimizar su implicación y lealtad hacia la empresa al poder hacer carrera en otras empresas.

Los Directivos de Economía Social se caracterizan, en cambio, por compartir y ser portadores de la cultura propia del sector de la ES (en el sentido de Levesque y Vallaincourt, 1996). Conocen (y comparten) el bagaje cultural de la ES así como sus técnicas operatorias específicas así como el proyecto social de la empresa de ES en que trabajan. Su sistema de valores y ética es afín al de la ES, antónimo del Directivo High School. Tienden a implicarse en los proyectos socio-económicos de las empresas en que se integran y a desarrollar un sentido de lealtad (en el sentido de Hirschmann) hacia las mismas. Los Directivos de Economía Social tienden en sus acciones a reproducir los elementos de refuerzo de la identidad de ES, como la innovación institucional de desarrollo de la participación, mientras los Directivos High School consideran una carga atender a las variables sociales pues su único criterio relevante es el estricto criterio de rentabilidad económico-financiera.

Una segunda tipología de directivos es la de Bataille-Chedotel y Huntzinger (2004) las cuales diferencian tres perfiles de directivos:

- a) los *directivos escaladores*, directivos cuya carrera profesional ha comenzado desde los niveles inferiores del escalafón y han tenido que demostrar determinadas habilidades en su proceso de ascensión; en ese proceso han absorbido la cultura (general y directiva) propia de la cooperativa, tienden a identificarse más con los valores de la misma y a ser funcionales con su viabilidad económica,
- b) los *directivos helicóptados*, directivos cuya incorporación a la empresa se ha realizado desde niveles ya elevados de la jerarquía por lo que su carrera de ascenso es corta, pero han tenido tiempo de absorber la cultura de la empresa, y

- c) los *directivos paracaídas*, directivos que han aterrizado directamente a los puestos de la alta dirección, sin experiencia previa en la empresa. Tales perfiles presentan diferentes comportamientos en cuanto a estilos de dirección, y por tanto, consecuencias diferenciadas en cuanto a políticas empresariales funcionales con el mantenimiento de la identidad cooperativa.

## **1.5. EL GOBIERNO COOPERATIVO, ENTRE DEMOCRACIA FORMAL (INSTITUCIONAL) Y DEMOCRACIA REAL**

La democracia económica no es un concepto unívoco. La tipología más conocida es la que diferencia entre democracia formal y democracia real (Salinas, 1990:16 y ss), las cuales, a su vez, remiten a los conceptos de estructuras formales y reales de las organizaciones.

La *estructura formal (o institucional)* hace referencia al marco institucional, fijado en leyes y estatutos, el cual se halla integrado por órganos y reglas que condicionan el proceso de toma de decisiones; si de organizaciones democráticas se trata, el principio cooperativo de una voz = un voto será el que rijan este marco.

La *estructura real (o sociológica)* hace referencia, en cambio, al complejo entramado de relaciones sociales y de poder existente, de facto, entre los individuos de una organización, y fuera de ésta, que condicionan y a menudo rigen la acción de los mismos.

En la práctica, el proceso de decisión se halla guiado por la correlación de fuerzas reales y condicionado por el marco institucional formal. Es lógico inferir que la doctrina cooperativista democrática sea más fácilmente transferible a la estructura institucional (p.ej. a través de leyes de cooperativas), que a la estructura real, la cual exige relaciones sociales más equitativas y efectiva participación de los socios. De hecho, como señala Salinas (1990:18), la situación más común en las cooperativas es la que presenta una discrepancia entre una estructura formal democrática y una estructura real no democrática, que pone de relieve, a su vez, dos tipos de realidades, una, en la cual los reglamentos formal-democráticos son violados o eludidos, y otra en la que los reglamentos son respetados pero la participación efectiva de los socios es insuficiente. Ambas dimensiones, formal y real, de la estructura deben ser

valoradas adecuadamente si el objetivo es alcanzar un máximo nivel de democracia cooperativa.

Lograr una efectiva democracia en la vertiente real (estructura real), resulta más difícil, pero no imposible. Numerosas iniciativas, reflejo de la creatividad e innovación social, han sido puestas en marcha. En común presentan el haber hecho frente a las tres grandes barreras a la participación democrática (Salinas, 1990):

1. Factores motivaciones de tipo psicosocial, manifestados en forma de apatía participativa de los socios. Idear proyectos y acciones de interés para los socios, o grupos amplios de ellos, e implicándoles en su diseño y realización han sido algunos elementos clave al respecto;
2. Educación de los socios, no sólo en las reglas y en el funcionamiento político de la cooperativa sino en las principales áreas de actuación de la misma, de modo que aquellos gocen de capacidad real suficiente para reflexionar, debatir y adoptar decisiones. Se trata de un elemento clave, sancionado, no por retórica sino por necesidad, como uno de los clásicos Principios Cooperativos;
3. Estructuras sociales y relaciones de poder existentes fuera de la cooperativa. Los socios de las cooperativas viven inmersos en una estructura real más amplia, el sistema social, por lo que reproducir las pautas de distribución de poder (élites sociales versus resto de ciudadanos) en los órganos de las estructuras formales y reales de la cooperativa merma la dimensión de democracia real de ésta.

### **CUADRO 1.4. INDICADORES DE DEMOCRACIA COOPERATIVA**

<p><b>ASAMBLEA GENERAL</b></p> <p>1.1. Frecuencia de las reuniones                      1.2. Iniciativa de la convocatoria (base/dirección)                      1.3. Interés y grado de información de los socios hacia las materias a tratar en la Asamblea                      1.4. Asistencia a las reuniones de la Asamblea                      1.5. Intervención (cuantitativa y cualitativa) en los debates por parte de los socios                      1.6. Existencia de mociones/listas alternativa                      1.7. Cumplimiento de los reglamentos democráticos</p>
<p><b>CONSEJO RECTOR</b></p> <p>2.1. Rotación de cargos                      2.2. Flujo de informaciones hacia la Asamblea                      2.3. Contenido (favorable o no a la mayoría de socios) de las decisiones                      2.4. Autonomía frente al gerente</p>
<p><b>GERENCIA</b></p> <p>3.1. Contenido (favorable o no a la mayoría de los socios) de su acción                      3.2. Transparencia informativa de su gestión</p>
<p><b>INTERVENTORES</b></p> <p>4.1. Independencia y autonomía frente al Consejo Rector y al Gerente                      4.2. Conocimientos básicos de contabilidad y administración de sus miembros                      4.3. Ejercicio efecto de control                      4.4. transparencia informativa de su gestión a los socios</p>
<p><b>COMITÉ DE RECURSOS</b></p> <p>5.1. Autonomía de funcionamiento de los demás órganos de la cooperativa                      5.2. Capacidad de resolución de conflictos                      5.3. Búsqueda de mecanismos de participación</p>

Fuente: Salinas (1990).

Existen diferentes metodologías dirigidas a valorar el grado de funcionamiento real del sistema democrático de las cooperativas. Salinas (1990) propone una batería de indicadores de democracia cooperativa (ver Tabla 1) que están basados en la actividad de los órganos de gobierno y control de las cooperativas. La metodología de Couret (2003) se centra, por su parte, en el proceso de decisión en las organizaciones y en el papel que en el mismo desempeñan los órganos de gobierno de las cooperativas, así, basándose en las 4 fases de este proceso que identificara Fama (1980): 1) la formulación de propuestas, 2) la elección de una entre tales propuestas, 3) la ejecución de la opción elegida, y 4) el control de la ejecución de las decisiones, así como el rol que en ellas juegan el Consejo Rector, los Empleados, el Presidente y los



Directivos, establece una tipología dicotómica de cooperativas, diferenciando Cooperativas “menos democráticas”, de Cooperativas “democráticas”, en función de su mejor o peor puntuación en 3 variables:

- a. el nivel de participación de los miembros del Consejo Rector en la gestión efectiva de la cooperativa,
- b. la proporción de decisiones estratégicas votadas por el Consejo Rector, y
- c. la proporción de decisiones votadas, que han sido propuestas por el Consejo Rector y no por otros cuerpos de la cooperativa (Dirección / trabajadores).

## **1.6. MODELOS DE GOBIERNO COOPERATIVO**

Dentro del marco institucional-formal democrático, propio a estas empresas autogestionadas, la realidad presenta una heterogeneidad de formas efectivas de gobierno de las cooperativas.

Jordi García, autor de ‘La dimensió cooperativa. Economia social i empresa al Segle XXI’, Icaria edl, Barcelona, identifica 3 grandes modelos de gobierno cooperativo, basándose en la naturaleza del órgano de gobierno que centraliza las decisiones, el núcleo efectivo de poder (García y Recio, 2004): el Modelo delegativo, el Modelo asambleario y el Modelo participativo basado en grupos autónomos.

El primero y el segundo, los más comunes, especialmente el primero, tienen en el Consejo Rector / Alta Dirección, y en la Asamblea General, respectivamente, su centro decisional. El tercer modelo, menos desarrollado, se halla nucleado en torno a grupos autónomos de socios quienes simultáneamente descentralizan las decisiones, y las confederan en el marco de la cooperativa merced a una instancia gestora coordinadora.

### CUADRO 1.5. MODELOS DE GOBIERNO DE LAS COOPERATIVA

Modelo	Órgano que centraliza las decisiones	Tendencias en la degeneración democrática
Modelo delegativo	Consejo Rector / Dirección (Tecnocracia)	- Creciente concentración de la información, decisiones y poder en la tecnocracia, - Creciente apatía participativa de los socios
Modelo asambleario	Asamblea General	- Imperio de la jerarquía de la estructura real, basada en líderes sociales (carismáticos, buenos oradores) y seguidores

Basado en García y Recio (2004).

Siendo el modelo delegativo el más extendido en el mundo cooperativo, salvo en las cooperativas de reducido tamaño y con alta intensidad de la relación de actividad entre socio y cooperativa, como son la inmensa mayoría de las cooperativas de trabajo asociado, Couret (2003) identifica, a su vez, la siguiente tipología de modelos de gobierno cooperativos:

- Un *modelo presidencialista*, donde el Presidente de la cooperativa es omnipresente y centraliza todo el proceso de decisión. Este modelo se hace más patente cuando la cooperativa carece de gerente asalariado, el Consejo Rector es aquiescente en relación a las posiciones del Presidente y poco activo, y la Asamblea es un mero órgano formal e inactivo;
- Un *modelo de 'Consejo Rector'*, donde, también en ausencia de gerente, son los miembros del Consejo Rector quienes dominan el proceso de decisión. La composición y orientación de este Consejo son elementos clave al respecto;
- Un *modelo de gerencia dominante*, en el cual el gerente asalariado se halla fuertemente implicado en el proceso decisonal estratégico de la cooperativa; si bien este elemento puede incrementar el flujo de información, tiende, sin embargo, a sesgar el funcionamiento democrático a favor de un funcionamiento más tecnocratizado,
- Un *modelo de gerencia atemperada*, considerado por Couret como el más democrático, donde el gerente se limita a su rol de ejecutor de las decisiones, y el Consejo Rector se alza como el actor protagonista del gobierno de la cooperativa.

## 1.7. VALORACIONES FINALES

En un mundo en transformación, las cooperativas han tenido que desarrollar múltiples estrategias al objeto de adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados: innovaciones institucionales como son los grupos cooperativos, innovaciones financieras (con entrada de inversores no cooperativistas), nuevas estrategias en los ámbitos de los recursos humanos y del gobierno corporativo.

Pero el despliegue de estas estrategias y el natural proceso de crecimiento y desarrollo económico de las cooperativas tienden a generar tensiones estructurales sobre el modelo de gobierno genuino de las cooperativas, un modelo cuyo 'buen gobierno cooperativo' puede concebirse como aquel que logra el máximo nivel de desempeño económico de la cooperativa compatible con la preservación o desarrollo de su identidad cooperativa, en especial, el mantenimiento del principio democrático de decisión.

Una de estas tensiones atañe a una pieza clave del gobierno cooperativo: los directivos profesionales. Como ha demostrado la realidad con teorías como la Ley de hierro de la oligarquía o las Teorías del control interno, a medida que se consolida y crece una cooperativa (una empresa) este actor, el directivo, no sólo cobra creciente protagonismo en el proceso de elaboración y aplicación de decisiones de la cooperativa sino que se erige en su pieza clave. En el texto se ha argumentado que estos directivos llegan a gozar de mayor margen de discrecionalidad en las grandes cooperativas que en las grandes empresas capitalistas, de ahí la necesidad sistematizar una política de selección y supervisión de los mismos. Pero, más allá del teórico y latente conflicto de intereses entre propietarios (socios) y directivos, en este capítulo se ha defendido también la funcionalidad de determinados tipos de directivos para lograr un buen gobierno cooperativo. A este efecto, las tipologías de directivos High School y de Economía Social, así como las de escaladores, helicóptados y paracaidistas son herramientas teóricas útiles. Son necesarios nuevos estudios que desarrollen estas tipologías y que contrasten su mayor o menor funcionalidad en el contexto del buen gobierno.

El análisis ha abordado también otras dos piezas básicas del gobierno cooperativo: la asamblea de socios y el consejo rector, tratando de identificar factores desencadenantes de procesos de deterioro en el buen gobierno.

En el contexto de la Asamblea, se ha estudiado la racionalidad de la tendencia a la reducción en la participación activa de los socios en las

asambleas, identificando como antídotos, eficaces y sistemáticas políticas de información y formación de los socios; la problemática de la fragmentación del voto en las asambleas, favorecida por las dificultades para agrupar, a modo de partidos políticos de socios, votos, fragmentación que tiende a favorecer al Consejo Rector y a la dirección existentes; y los problemas de conflictos de intereses y de deterioro del principio democrático ligados a la creciente heterogeneidad de los socios y a la introducción de socios 'cuasi-capitalistas'.

Por último, más allá de la función de representación y de gestión, los Consejos Rectores pueden desempeñar otras funciones en el marco del gobierno cooperativo. A la luz de diferentes teorías sobre este órgano de gobierno se han analizado varias tipologías de Consejos Rectores, algunas más funcionales desde nuestra óptica de buen gobierno. Finalmente, pero no por ello menos importante, se ha abordado el problema de la legitimidad de los miembros del Consejo Rector como representantes de los socios, en particular en contextos de escasa participación.

# **CAPÍTULO 2**

## **EL GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

**Por Francisco Soler**



## **2.1. EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

### **2.1.1. GÉNESIS DEL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**

Las cooperativas nacieron como alternativa, en ocasiones única, de un grupo de personas para cubrir alguna necesidad, como puede ser la adquisición de bienes y servicios para el consumo propio o para su actividad profesional, o la elaboración o comercialización conjunta de la producción, o la provisión de recursos financieros. Por tanto, el elemento que hace surgir una empresa cooperativa es la existencia de un interés común (*common bond* en terminología inglesa) que afecta a un determinado colectivo. Este colectivo tendrá mayores incentivos a crear esta unión de conveniencia cuando los mecanismos de mercado no permitan satisfacer o satisfagan de forma ineficiente esa necesidad. En esta situación es cuando la solución cooperativa se muestra como una alternativa idónea, gracias a la creación de sociedades cuyo objetivo primordial es prestar un servicio a las personas asociadas que se han adherido libre y voluntariamente para obtener algún beneficio con la unión.

Las cooperativas de crédito, desde este punto de vista, no difieren del resto de clases. Su nacimiento viene vinculado a las dificultades de acceso al crédito de determinados colectivos sociales, que descubrieron en la fórmula cooperativa la solución al problema de la falta de disponibilidad de recursos financieros.

De hecho, el nacimiento de las primeras organizaciones cooperativas de crédito se produce en la segunda mitad del siglo XIX, período de importantes convulsiones políticas y económicas, en el que se asiste a una crisis en la agricultura europea y en el que los circuitos de capitales se encuentran dominados por un sistema financiero poco desarrollado y tremendamente oligopolizado. La concentración del negocio bancario en pocas manos generaba importantes fallos de mercado que se traducían en elevados tipos de interés

y créditos accesibles tan sólo a los grandes negocios que revolucionarían el paisaje del mundo occidental, en especial el ferrocarril y las grandes empresas industriales.

Por tanto, el cooperativismo de crédito nace como respuesta a las necesidades de recursos financieros de colectivos excluidos de los circuitos de la gran banca. Serán los pequeños y medianos operadores, en especial agricultores y artesanos urbanos, los que tendrán mayor dificultad, por no decir imposibilidad, de obtener financiación externa. Y serán estos sectores sociales los que inicialmente se agruparán solidariamente para crear sociedades de crédito mutuo, bajo los principios de autoayuda y democracia.

La agrupación natural, origen de las primeras cooperativas, es la de socios que comparten la misma profesión, posición social y entorno económico. El conocimiento mutuo de los socios, asimismo, garantizaba la solvencia de la empresa y le otorgaba una importante ventaja frente a otros agentes bancarios sujetos a la asimetría informativa.

El crédito cooperativo dio, así, respuesta a unas demandas de financiación que no eran satisfechas por los canales existentes. Los pequeños y medianos propietarios agrícolas se encontraban a finales del siglo XIX, ante la depresión de la agricultura europea, en un círculo vicioso. Para poder llevar a cabo las transformaciones que requería la modernización de las estructuras productivas se requerían recursos financieros. A tal fin, debían recurrir a fuentes externas de capital únicamente disponibles a través de los grandes intermediarios bancarios, que rehuían la agricultura precisamente por su escasa capitalización y, por tanto, por sus reducidas garantías.

En consecuencia, las cooperativas surgen como una respuesta popular que conjuga empresa y democracia, fenómenos que en ocasiones parecen incompatibles. Pero en el caso de las cooperativas de crédito se añade un tercer elemento, que distorsiona aún más si cabe el anterior binomio: el dinero, a fin de cuentas, el objeto básico de su actividad empresarial. Y ello es así porque el dinero, en esencia, no es democrático; o bien, tan sólo se puede entender como tal si se considera la premisa de un euro un voto, en franca oposición al principio que prima el elemento personal como esencial de la democracia y como sujeto básico de poder.

Ya algunos de los primeros estudiosos del fenómeno del cooperativismo, en concreto del de crédito, mostraron cierto escepticismo frente a los logros que iba teniendo, en el sentido de que el propio éxito en su objetivo de facilitar



crédito a los asociados escondía tras de sí el germen de la desmutualización de estas sociedades. El interés común y el sentimiento de compartir una necesidad que están en la base de la creación de las cooperativas van debilitándose a medida que se esfuman los lazos que unen al colectivo.

Así, ya a principios del siglo XX Díaz de Rábago (1901), el considerado primer teórico del cooperativismo de crédito español, menciona la idea del belga Leroy-Beaulier de que las cajas cooperativas evolucionan “*poco menos que fatalmente, en el sentido de transformarse...en otra clase de sociedades*” de carácter mercantil, fatalismo que será abordado a continuación al tratar la hipótesis de la supervivencia.

### **2.1.2. LA HIPOTESIS DE LA SUPERVIVENCIA**

Las cooperativas de crédito nacen en la Europa del siglo XIX y se extienden al resto de mundo como respuesta a las demandas insatisfechas de financiación por parte de colectivos marginados por los circuitos de capital. El origen de los grupos cooperativos europeos, por tanto, se remonta a las dificultades que empujaron a determinados grupos a buscar la solución a sus problemas mediante la autoayuda, como es el caso de los pequeños y medianos campesinos empobrecidos por la crisis agraria de finales del siglo XIX (cajas rurales tipo Raiffeisen) o los nuevos habitantes urbanos de la sociedad industrial británica (caso de las *building societies*). Así, la cooperativa puede ser concebida como una solución de propiedad común en presencia de fallos de mercado (De Bonis, 1994).

En este sentido, las cooperativas de crédito se comportan, o al menos se comportaban, como organizaciones en las que el lado de la demanda – es decir, los usuarios demandantes de un servicio que se asocian para obtenerlo – se hacen con el control de una entidad para obtener una mejora en su bienestar mediante la provisión en común de dicha necesidad. Por el contrario, las sociedades mercantiles suponen un control por el lado de la oferta, en la que los accionistas capitalistas buscan rentabilizar una inversión ofreciendo un producto dirigido a terceros (Ben-Ner, 1993).

Los socios, por tanto, asumen un triple papel: proveedores de recursos financieros y del capital, participantes en los procesos de decisiones y usuarios de los servicios que ofrece la empresa, lo que les hace dueños, en el pleno sentido de la palabra, de la organización.

Los principios de solidaridad y autoayuda permiten explicar la rápida difusión inicial del cooperativismo de crédito, sobre todo en la Europa central. Inicialmente, su ámbito se circunscribió a determinados colectivos homogéneos, marginados por la banca mercantil oligopólica, desarrollando las potencialidades de estas instituciones sin fin de lucro creadas en beneficio de sus socios.

Se podría pensar, incluso, que su marcado carácter democrático y su vocación de entidad al servicio del socio-usuario representaban una ventaja tal que a largo plazo tendería a desplazar a la banca privada, más interesada en maximizar los beneficios de sus voraces capitalistas. Es decir, del mismo modo que el mundo rural pudo disfrutar de las ventajas de una banca cooperativa próxima y propia, nada impedía que este modelo alcanzara al conjunto de la sociedad y de actividades económicas.

Frente a esta posibilidad, se plantea la paradoja del escaso éxito que, en general, han tenido las cooperativas de crédito, sobre todo en países occidentales anglosajones. Es más, en un ambiente capitalista parecen existir razones estructurales que dificultan la supervivencia de las cooperativas (Williamson, 1989; Morales, Monzón y Chaves, 2003), que básicamente se pueden sintetizar en:

- a) Resistencia por parte de los fundadores a compartir su éxito, limitando la actividad de la cooperativa a los colectivos que formaron esa unión de conveniencia para satisfacer una necesidad común. La idea del socio egoísta, preocupado tan solo de dar respuesta a sus reivindicaciones personales o de su colectivo próximo a corto plazo, ha sido una de las críticas recurrentes a la forma cooperativa.
- b) Debido en parte a la inercia del voluntarismo inicial, se confunden a menudo los principios de democracia y participación con el igualitarismo extremo, lo que se traduce en organigramas muy horizontales en las empresas cooperativas. Se plantea, así, una creciente dificultad a la hora de retener a los administradores más competentes, lo cuales, atrapados por el dilema del líder, se verán tentados a huir hacia las empresas capitalistas dispuestas a ofrecer mayores remuneraciones y donde disfrutaban de una presión menor.

Por tanto, para superar la barrera que limita la expansión o, incluso, el propio éxito de las cooperativas, aparecen como únicas alternativas la ruptura del vínculo que une a los socios, para ampliar el espectro de asociados al mayor ámbito posible y, simultánea y consecuentemente, reforzar el poder de los administradores en la cooperativa.

Surge, así, como algo inevitable, la transición de las cooperativas locales al servicio exclusivo de los socios, que normalmente comparten no sólo la necesidad de crédito sino también la propia actividad económica, hacia empresas de forma cooperativa, que realizan servicios bancarios sin limitaciones subjetivas u objetivas, es decir, a todo tipo de clientes y para cualquier actividad.

En el esquema de la siguiente página se pretende mostrar cuál es el proceso de transformación que, de hecho, se ha puesto de manifiesto en la práctica totalidad de los grupos cooperativos maduros (Soler, 2000).

Todo parece apuntar hacia una dirección irremediable que conduce hacia la consolidación de una banca de propiedad cooperativa, que concurre con el resto de intermediarios en igualdad de condiciones, en un mercado financiero cada vez más amplio, dinámico y competitivo. Ello conlleva la necesidad de disponer de unos medios técnicos y humanos especializados y de calidad, que les permita hacer frente a los competidores.

En esta situación, el colectivo de expertos que se sitúan en las altas esferas de la administración, aparecen como la garantía de viabilidad frente a los grandes conglomerados financieros, por lo que su figura tiende a reforzarse en el contexto de la entidad. El socio se ve obligado a abandonar su “egoísmo” a favor del futuro de la organización. Paralelamente, se asiste a una degeneración de las estructuras participativas, de modo que la actividad de los socios en la fijación de políticas y la toma de decisiones se hace cada vez más difícil. Incluso, la capacidad de éstos a la hora de exigir responsabilidades y controles a los gestores aparece seriamente mermada. Con ello, se ponen en entredicho dos de los Principios Cooperativos, como son la efectiva gestión democrática y la participación de los socios (ACI, 1995). De hecho, la liberalización de los mercados financieros ha acelerado la tendencia a abandonar los principios mutuales en los grupos cooperativos de crédito, algunos de los cuales se han transformado adoptando formas mercantiles (Carrasco, 2002 y Soler, 2002).

En aras a la supervivencia de la entidad, los socios de las cooperativas, en este caso de crédito, hacen una dejadez de sus responsabilidades en el gobierno de la entidad para cederlas a expertos en el negocio bancario o, incluso, administradores que han llevado a la misma a disfrutar de una mayor o menor parcela en el mercado financiero.

**CUADRO 2.1.  
EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CRÉDITO COOPERATIVO**

	<b>Sistemas cooperativos nacientes</b>	<b>Sistemas en transición</b>	<b>Sistemas cooperativos maduros</b>
<b>Objeto social</b>	Objeto social: interés general de los socios.	Relajación del interés social a favor del crecimiento de la propia cooperativa	Pérdida de la exclusividad de los socios y participación de terceros. Objetos estratégicos basados en el crecimiento.
<b>Clientela</b>	Limitaciones subjetivas: Las operaciones se limitan a los socios. Homogeneidad de los socios y vinculación entre ellos. Estrecha relación con otros tipos de cooperativas y/o con movimientos sociales.	Diversificación de la base social. Heterogeneidad.	Universalización de la clientela. Transformación en banca comercial de vocación general.
<b>Productos</b>	Limitaciones objetivas: Los productos se limitan a depósitos y préstamos para una determinada finalidad.	Diversificación de productos y mayor abanico de destino de la actividad crediticia.	Total libertad operativa. Homogeneización con el resto de entidades de crédito.
<b>Ámbito geográfico</b>	Limitaciones geográficas: Ámbito local que permite el conocimiento mutuo de los socios.	Crecimiento de tamaño. Fusiones para crear entidades de ámbito superior.	Grandes cooperativas sin limitaciones territoriales, asociadas en grupos financieros.
<b>Grado de profesionalización</b>	Voluntarismo e influencia de las ideas de autoayuda	Profesionalización de la administración y gestión	Desarrollo competitivo y tecnológico. Seguros de depósitos organizados. Servicios centrales desarrollados con una gestión financiera rigurosa.

### **2.1.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS**

#### **De los orígenes a la reforma del sistema financiero de los años 1960-70.**

Aunque existen algunos antecedentes durante el siglo XIX, como la Asociación de Papeleros de Buñol (Valencia), creada en 1838 y que en 1884 se transformaría en una cooperativa de crédito urbana, el cooperativismo de crédito español tiene su origen a principios del siglo XX, siguiendo la experiencia de las cajas de crédito agrícola alemanas y francesas que proliferaron gracias al impulso del movimiento social católico. De hecho el impulso de Raiffeisen en Alemania, Durand y de Besse en Francia, de Wollemborg en Italia, entre otros, estaba mediatizado por el carácter moralizador y de pacificación social que arranca de la doctrina de papado de León XIII. Frente a éstas, los bancos populares tipo Schulze-Delitzsch alemanes y tipo Luzzati italianos hacían gala de su independencia política y religiosa.

La primera corriente tuvo una entusiasta acogida en España entre sectores vinculados a la Iglesia. Tras la labor de difusión de Joaquín Díaz de Rábago y de Severino Aznar, se propagan las primeras cajas rurales tipo Raiffeisen en Castilla-León (gracias al impulso de Luis Chaves, a partir de la Caja de Zamora, 1901), en Navarra (Victoriano Flamarique, a partir de la Caja de Olite, 1904), en Extremadura (Tomás Marín, con las Cajas de Fuente de Cantos y de Cabeza del Buey, 1905), en Murcia (donde se produjo la primera experiencia de caja rural, en Jabalí Viejo, 1891, y el posterior impulso de Rivas Moreno), etc. (Martínez Soto, 2003).

Al naciente cooperativismo se le da un fuerte espaldarazo institucional con la *Ley de Sindicatos Agrícolas* de 1906 que establecía importantes privilegios a las organizaciones profesionales agrícolas en forma de exenciones y ventajas fiscales, que se harían extensibles a las primeras cajas rurales. En dicha norma se regulan por primera vez en la legislación española los principios mutualistas y las instituciones cooperativas. Dicha Ley propició la difusión de Sindicatos Agrícolas y de un número importante de cajas rurales, que a principios de los años 1920 ascendía a unas 5000. Aparece así un modelo basado en la creación de pequeñas cajas cooperativas de carácter local y vinculadas a los sindicatos católicos agrarios. No obstante, su escasa capacidad de organización como grupo y la falta de desarrollo de un mercado de crédito agrario las dejó relegadas a la marginalidad dentro del sistema financiero español.

En esta primera etapa embrionaria hubo dos cuestiones que centraron el debate en torno a estas instituciones. En primer lugar, el principio de la responsabilidad solidaria ilimitada, propia de las cajas Raiffeisen, aceptada por unos como espina dorsal de las cooperativas que fortalece el vínculo fraternal entre los asociados, y rechazada por otros, como el influyente Padre Vicent, por los inconvenientes y recelos que ello ocasionaría. La segunda cuestión, más interesante desde la perspectiva de este trabajo, es el problema del caciquismo.

La doctrina social de la Iglesia planteaba tanto una crítica al individualismo extremo del *laissez faire*, y la consiguiente soberanía incontrolable del mercado y la proliferación de la usura, como a los movimientos socialistas y anarquistas, enfrentados a la jerarquía eclesiástica. En esta situación la solución de la cuestión social pasaba por una difícil armonía entre las clases sociales, lo que, en el medio rural, se traducía, en la práctica, en una perpetuación del caciquismo en unas instituciones presuntamente democráticas. Las aclaraciones dadas al respecto son lo suficientemente ilustrativas. Luis Chaves (1906) cita a Ramón y Cajal quien señala que *“lo malo no es el cacique, sino el mal cacique”*; a Unamuno al afirmar que el problema *“no es el cacique en sí, sino cómo el cacique sea”*; o a Maura quien hizo referencia a *“casos no tan raros como se piensa en que la dominación oligárquica se ejerce con desinterés, con verdadera abnegación, con dejos y vislumbres de patriarcado... Necesario es llamar a las cosas por su nombre. Abundan, por desgracia, los caciques y escasean, y más cada día, las autoridades sociales.... Las autoridades sociales se valen de los prestigios que con sus propios méritos han logrado para hacer reinar la paz y el bienestar entre sus convecinos”*. Estas “autoridades sociales”, normalmente grandes propietarios, se situaron al frente de las primeras cooperativas, creando una verdadera oligarquía en unas organizaciones teóricamente democráticas, problema persistente a lo largo del tiempo.

La vinculación con la acción social de la Iglesia facilitó una rápida difusión en el medio rural, al disponer de la burocracia más organizada y extensa de España a principios del siglo XX, aunque condicionó un asociacionismo agrario impulsado desde arriba y con un predominio importante de grandes propietarios, que en ocasiones se podrían calificar de auténticos caciques. Esta situación quedaría anquilosada durante más de cincuenta años, exceptuando el paréntesis de la Guerra Civil.

En los años 1960 y 70 se produce una serie de factores que contribuyen a que las cajas cooperativas salgan de su letargo e inicien un proceso de

desarrollo considerable. Entre los elementos que condicionaron la dinamización del crédito cooperativo a partir de los años 1960 caben citarse los siguientes:

- a) Se inicia la reforma del sistema financiero español, que supone para las cajas rurales el reconocimiento como entidades de crédito y el comienzo de la homogeneización de las distintas instituciones monetarias. De este modo, la *Ley de Ordenación Bancaria* de 1962 indica expresamente que *“las cajas rurales en todos sus grados serán reorganizadas para reforzar sus fines al servicio del crédito agrícola. Sin perjuicio de la disciplina a que actualmente están sometidas, el Ministerio de Hacienda ejercerá la inspección y control de las cajas rurales para asegurar el cumplimiento de sus fines privados y su coordinación con la política general de crédito”*. A partir de 1971 pasarán a depender del Banco de España y con la reglamentación de 1978 se regulará su actividad crediticia.
- b) En los años 1960 se inicia un período de elevado crecimiento económico y, de especial importancia para el desarrollo de estas entidades, una expansión de la actividad agraria. El proceso de modernización de la agricultura ejerció una fuerte presión sobre la demanda de crédito agrario, que fue proporcionado en parte por entidades, como las cajas rurales, imbricadas en el mundo agrario y que se adaptaban de forma especial a las peculiaridades de crédito a la agricultura. Del mismo modo, el desarrollo de la agricultura productivista generó recursos líquidos en manos de los agricultores que se canalizaron hacia el sistema financiero. El lema *“el dinero del campo para el campo”* era un incentivo a colocar los fondos disponibles como depósitos en las cajas rurales, que en parte revertirían al sector en forma de crédito.
- c) El desarrollo de la actividad agraria vino acompañado de una difusión del asociacionismo, como forma de generar un mayor valor añadido para los agricultores.

Todos estos elementos tuvieron una incidencia significativa en el crecimiento de entidades cooperativas especializadas en la financiación agraria, como las cajas rurales. Como consecuencia, en dicho período se pueden apuntar algunas características sobre la evolución de las cooperativas de crédito españolas:

- l) A lo largo de la década de los setenta las cooperativas de crédito experimentan un crecimiento superior al del resto de las entidades de crédito, lo que les hace ganar progresivamente cuotas de mercado. De este modo, en dicha década el activo total de las cooperativas de crédito crece a una tasa sensiblemente superior a la de bancos y cajas de

ahorros. A pesar de ello, las cooperativas de crédito disponían de una cuota de mercado muy pequeña sobre el activo total de las entidades de crédito, que pasa del 1,9% en 1971 al 3,2% en 1980.

- II) En dicho período se produce una reestructuración de las cajas rurales. En gran parte del territorio español se produce la desaparición de las entidades de carácter local, que pasan a formar parte de las nacientes cajas rurales provinciales, proceso de concentración auspiciado en gran medida por las Uniones Territoriales de Cooperativas del campo. Se consolida de este modo el modelo de cajas rurales provinciales, siguiendo la organización administrativa de España en 49 provincias, de modo que cada provincia disponía de su caja rural. Simultáneamente, en algunas zonas, en especial la Comunidad Valenciana, dichas cajas coexisten con un número importante de cajas rurales de carácter comarcal y local.
- III) El desarrollo del cooperativismo de crédito en el ámbito rural viene acompañado de una vertebración del mismo en torno a organizaciones superiores. Así, en 1957 se crea la Caja Rural Nacional con el objeto primordial de servir de interlocutor válido entre la Administración y sus cajas asociadas, asesorar al Gobierno respecto al conjunto del crédito agrícola y prestar servicios financieros al conjunto de las cajas rurales. Su desarrollo posterior vino acompañado de una discriminación hacia las cajas rurales de ámbito inferior al provincial, que se vieron impulsadas a la creación de la Central de Cajas Rurales en 1981, como organismo central alternativo.
- IV) Por otra parte, se asiste en los años 1970 a una proliferación de cooperativas de crédito no agrarias en el ámbito urbano. Como consecuencia de las ventajas ofrecidas a la creación de cooperativas y las dificultades de constitución de bancos privados, en dicho período nacen en torno a 40 cooperativas de crédito “urbanas”, vinculadas a colectivos profesionales o grupos de empresas cooperativas. No obstante, la deficiente gestión en muchas de ellas y la liberalización del sector bancario desembocó en la pronta desaparición de prácticamente la mitad de ellas.
- V) Mención especial merece la Caja Laboral Popular de Mondragón, creada en 1959 y actualmente la mayor cooperativa de crédito en España, como ejemplo del papel dinamizador que puede ejercer una cooperativa de crédito en el liderazgo de un grupo empresarial cooperativo.



La mayor presencia del cooperativismo de crédito tuvo su respuesta en una regulación específica de estas entidades. De este modo, el Real Decreto 2860/78 responde al objetivo de hacer participar a estas entidades en la transformación del sistema financiero español en base a tres grandes directrices:

- 1) Homogeneización y flexibilización de las características orgánicas y funcionales de las distintas entidades de crédito y ahorro, evitando discriminaciones y sin perjuicio de la especialización operativa de cada una de ellas.
- 2) Fijación de unas normas disciplinarias que garanticen la solidez financiera de las entidades, de modo que su funcionamiento adecuado redunde en el interés general de la economía nacional, defendiendo la confianza de los ahorradores e inversores últimos.
- 3) Democratización de los órganos rectores de los intermediarios financieros.

Con la llegada de la democracia por primera vez se plantea como objetivo explícito el que los Consejos Rectores sean más plurales y se vean desprovistos del caciquismo propio de tiempos pasados.

Todo ello contribuyó a incrementar su presencia en el sistema financiero. No obstante, el elevado crecimiento sin la consolidación de reservas suficientes, la falta de profesionalidad en la gestión y los efectos de la crisis agraria, provocan una ruptura de su crecimiento y una serie de graves problemas en las cooperativas de crédito, que dificultará su consolidación en los años 1980.

### **Años 1980. La crisis de las cajas rurales**

En los años 1980 se gesta la denominada *Crisis de las cajas rurales españolas*, que se saldó con la desaparición de unas cuarenta cajas rurales entre 1984 y 1990, con la quiebra de la organización y con una total reestructuración del grupo.

Las causas de dicha crisis patrimonial son de distinta índole.

En primer lugar, el entorno económico varió de forma considerable. A la crisis económica general hay que sumar, de forma especial, el inicio de una fase prolongada de recesión en la agricultura. Después de un período en el que se sucedían de modo continuado incrementos en la producción global y en la productividad agraria, se desencadena un vuelco de dicha situación marcado

por el crecimiento considerable de los precios de los inputs agrarios, por el estancamiento de los precios percibidos por los agricultores y por la acumulación de excedentes de productos agrarios de difícil colocación en el mercado interior. Como consecuencia, se produce un deterioro acusado de la renta agraria. Además, todo ello pone de manifiesto un sobredimensionamiento de muchas de las inversiones realizadas en los años anteriores bajo expectativas favorables y, en definitiva, una reducción de la solvencia de las empresas agrarias y un deterioro de la calidad del crédito concedido al sector agrario. Se pasa, como denomina J. Lamo de Espinosa (1997), de una agricultura *productivista* a otra *eutanásica*.

En segundo lugar, frente al deterioro de la solvencia del sector al que se dirigía una parte importante del crédito, los gestores de algunas cajas rurales adoptaron políticas extremadamente peligrosas, tendentes a la excesiva concentración de riesgos o a la huida hacia delante, mediante inversiones de dudosa calidad. Se suceden así casos de corruptela y amiguismo a la hora de la concesión de créditos, así como concentraciones peligrosas de riesgos en determinados grupos de acreditados, acentuando la fragilidad de la caja rural. La gestión imprudente de activo, como en la gran mayoría de crisis bancarias, fue la principal causa del deterioro patrimonial de estas entidades. El caciquismo, en el pleno sentido de la palabra, vinculado frecuentemente a los poderes políticos, estaba todavía vigente, degenerando en arbitrariedades intolerables y crisis irreversibles.

En tercer lugar, a la falta de rigor en la gestión hay que añadir la escasa observancia de los principios cooperativos por lo que se refiere a la transparencia de las relaciones con los socios. Además, la ausencia de mecanismos de control externos por parte de las organizaciones centrales (que, por otra parte, se encontraban divididas) y el déficit de cohesión como grupo, son factores que dificultaron la prevención de la crisis y la adopción de las medidas oportunas para hacer frente a ella. Como ya se ha comentado, las cajas rurales españolas se encontraban divididas en dos grupos, a menudo enfrentados, en el que participaban, por una parte, las cajas provinciales y, por otra, la mayoría de las cajas locales y comarcales. Por otra parte, la actuación de determinadas personas, que participaban de la gestión de alguna caja rural en crisis y, simultáneamente, de la propia Caja Rural Nacional, favoreció la difusión de los problemas, que finalmente desembocaron en la desaparición de las dos organizaciones nacionales.

La situación generada obligó la intervención de los poderes públicos en el restablecimiento de la confianza en estas entidades cooperativas y en la reorganización del sector. De este modo, se elaboraron *Planes de Saneamiento* (1984) que arbitraban una serie de medidas encaminadas a la reestructuración patrimonial de las cajas afectadas por la crisis. Simultáneamente, la creación del Grupo Asociado BCA-CRA daba respuesta a las necesidades de vertebración de las cooperativas de crédito, siguiendo el modelo francés del *Credit Agricole*.

La experiencia del Grupo Asociado, aunque efímera, merece al menos cierta atención. Por una parte, un banco de titularidad pública encargado de la canalización del crédito oficial destinado a la agricultura, el *Banco de Crédito Agrícola*, asumía el liderazgo del grupo y ejercía de control del mismo. Por otra, las cajas rurales asociadas ponían a su disposición una densa red de sucursales distribuida por todo el territorio español, canalizaban una parte importante de su tesorería hacia el banco público y se sometían a determinadas directrices del mismo. Al mismo tiempo, se creaba una nueva imagen, la espiga amarilla sobre fondo verde, que aún hoy es el símbolo de las cajas rurales, con el que se pretendía relanzar el grupo.

No obstante, la evolución posterior puso de manifiesto importantes fisuras que condujeron a la ruptura del convenio de asociación en 1988, tan sólo cuatro años después de la firma del mismo. Los motivos de dicha ruptura son varios, aunque se puede destacar, en primer lugar, la asimetría de poder en los órganos de gestión paritarios, en especial después del saneamiento de algunas de las cajas, y, de modo significativo, la actitud de los poderes públicos frente a la desaparición de algunas cajas rurales. De hecho, desde instancias oficiales se propició la absorción de cajas rurales por cajas de ahorros, ante la pasividad del propio Banco de Crédito Agrícola y la indignación consiguiente de los integrantes del grupo.

### **Años 1990. Consolidación de las cooperativas de crédito españolas**

Frente a esta situación, las entidades de crédito cooperativo españolas buscaron una alternativa de organización. Así, en 1990 se constituye el *Banco Cooperativo Español, S.A.*, participado por las cajas rurales que voluntariamente se adhieren a él y por el grupo cooperativo alemán *Deutsche Genossenschaftsbank (DG Bank)*. El Banco Cooperativo Español trata de prestar servicios bancarios a sus asociados y de asumir el papel de organismo central del grupo de cajas rurales.

Los acontecimientos producidos en los años 1980 supusieron un serio revés de cara a la consolidación de las cajas rurales dentro del sistema financiero español. No obstante, a final de dicha *década perdida* se fraguan una serie de factores que han contribuido a reforzar la posición de las cooperativas de crédito:

- a) *Ajuste y consolidación patrimonial, que se traduce en los elevados niveles de solvencia actuales.* Las cooperativas de crédito españolas incrementaron considerablemente sus niveles de capitalización a lo largo de los años 1980. Entre las distintas causas de este fenómeno se pueden citar los siguientes: la aplicación de los planes de saneamiento, la mayor prudencia en la gestión, la política de distribución de los excedentes que favorece la consolidación de reservas, la desaparición de gran parte de las cajas que tenían problemas patrimoniales e, incluso, el propio ciclo económico favorable a partir de la segunda mitad de la década. En este orden de cosas, hay que destacar que la aplicación de los principios cooperativos, de hecho, favorece el destino de la mayor parte de resultados hacia elementos que componen los recursos propios. De este modo, las cooperativas de crédito españolas disponen en la actualidad de los mayores niveles de cobertura en el coeficiente de solvencia dentro del sistema bancario español, lo que les dota de una fuerte solidez de cara a futuras eventualidades.
- b) *Nuevo marco regulador que prácticamente las homologa con el resto de entidades de crédito.* Las cooperativas de crédito españolas operan bajo las mismas exigencias legales y pueden llevar a cabo las mismas actividades que bancos y cajas de ahorros, sobre todo a partir de la Ley de Cooperativas de Crédito de 1989. Las diferencias básicas se centran en su distinta organización interna socio-económica, debida a su forma jurídica, y en la orientación del negocio. Dicha Ley, y su posterior Reglamento de 1993, delimitan un marco de relaciones entre los distintos órganos de poder, dentro de los principios democráticos que definen a estas instituciones.
- c) *Consolidación de una estructura organizativa, en cuyo vértice se encuentra el Banco Cooperativo Español.* Después de las vicisitudes de los años 1980, a finales de dicha década se consolida la vertebración del crédito cooperativo español en torno a la *Asociación Española de Cooperativas de Crédito* (AECC) y, finalmente en 1990, con la creación del *Banco Cooperativo Español*, como organismo central. Todo ello ha permitido estar presentes activamente en mercados en los que individualmente no podría acceder cada caja y, por otra parte, aprovechar

economías de escala en la prestación de otro tipo de servicios mediante sociedades como *Rural Informática* y *Rural Grupo Asegurador* (RGA). Asimismo, la totalidad de las cooperativas de crédito españolas se encuentran representadas institucionalmente por la *Unión Nacional de Cooperativas de Crédito* (UNACC).

A finales de 2003 hay en España 83 cooperativas de crédito. De ellas 29 son cajas rurales de carácter provincial o superior, otras 48 son cajas rurales de ámbito comarcal o local, mientras que las 6 restantes son cajas cooperativas laborales o profesionales no rurales.

A pesar de su crecimiento a lo largo de esta década, el peso de las cooperativas de crédito en el sistema financiero español es discreto. Los depósitos superan los 45.000 millones de euros, mientras que los créditos ascienden a 41.000 millones, lo que supone una cuota de mercado en el sector privado residente del 7,7% y del 5,4%, respectivamente (datos a diciembre de 2002). Prestan servicios a alrededor de 1.500.000 de socios personas físicas y más de 70.000 empresas, de las que cerca de 8.000 son cooperativas. Asimismo, disponen de una red de 4.250 oficinas y 17.000 empleados.

Su difusión entre la geografía española es muy heterogénea. De este modo, disponen de una cuota de mercado superior al 10% de los depósitos en regiones como Navarra, País Vasco, Castilla la Mancha, Comunidad Valenciana, Andalucía, Murcia y Aragón. En cambio, su presencia es inferior al 2% en Cantabria, Madrid, Galicia, Baleares y Cataluña.

Su presencia en el sistema crediticio español se sintetiza en el siguiente cuadro:

**CUADRO 2.2.**  
**INDICADORES DE LA PRESENCIA DE BANCOS, CAJAS DE AHORRO Y COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN EL**  
**CONJUNTO DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO, %**

	ACTIVO TOTAL			CRÉDITO SECTOR PRIVADO			DEPÓSITOS SECTOR PRIVADO		
	Bancos	Cajas	Coops.	Bancos	Cajas	Coops.	Bancos	Cajas	Coops.
1993	64,55%	32,56%	2,89%	59,11%	37,34%	3,56%	46,35%	48,31%	5,34%
1994	63,60%	33,37%	3,03%	58,50%	37,77%	3,73%	44,62%	49,75%	5,63%
1995	63,18%	33,58%	3,24%	57,68%	38,26%	4,06%	44,64%	49,47%	5,89%
1996	61,81%	34,77%	3,42%	52,95%	42,96%	4,09%	42,20%	51,38%	6,43%
1997	61,47%	35,01%	3,52%	55,29%	40,06%	4,65%	41,32%	51,71%	6,96%
1998	59,89%	36,48%	3,64%	53,74%	41,50%	4,76%	40,28%	52,50%	7,22%
1999	59,12%	37,26%	3,62%	52,90%	42,17%	4,92%	40,10%	52,55%	7,35%
2000	57,92%	38,41%	3,67%	51,80%	43,26%	4,94%	39,92%	52,75%	7,33%
2001	57,65%	38,50%	3,85%	50,35%	44,45%	5,20%	39,13%	53,34%	7,53%
2002	56,44%	39,64%	3,92%	48,69%	45,94%	5,37%	38,15%	54,17%	7,67%
2003	56,98%	39,14%	3,88%	47,74%	46,78%	5,48%	36,40%	55,87%	7,73%

	NÚMERO DE OFICINAS			NÚMERO DE EMPLEADOS			RENTABILIDAD		
	Bancos	Cajas	Coops.	Bancos	Cajas	Coops.	Bancos	Cajas	Coops.
1993	50,11%	41,16%	8,73%	61,94%	33,52%	4,55%	0,89	0,97	1,25
1994	49,40%	41,86%	8,74%	61,42%	34,03%	4,55%	0,65	0,92	1,32
1995	49,22%	41,97%	8,81%	60,82%	34,44%	4,75%	0,70	0,98	1,43
1996	47,67%	43,40%	8,93%	58,97%	36,07%	4,96%	0,71	1,02	1,47
1997	46,58%	44,20%	9,22%	57,48%	37,23%	5,29%	0,74	1,15	1,49
1998	45,16%	45,50%	9,34%	55,79%	38,72%	5,49%	0,74	1,17	1,48
1999	43,36%	47,03%	9,60%	54,19%	40,10%	5,71%	0,79	1,14	1,42
2000	40,58%	49,45%	9,98%	51,29%	42,63%	6,08%	0,89	1,06	1,26
2001	38,15%	51,27%	10,58%	49,49%	44,02%	6,49%	0,78	0,95	1,12
2002	36,39%	52,56%	11,05%	47,88%	45,23%	6,89%	0,85	0,76	0,95
2003	35,72%	52,97%	11,32%	46,76%	46,11%	7,14%	0,86	0,85	0,96

Créditos y depósitos sobre el sector privado residente. / Rentabilidad medida como resultados sobre activos totales medios.

Fuente: Elaboración Propia. Banco de España.

Por su especial vocación tienen una influencia especialmente significativa en la financiación de la agricultura, el medio rural y las empresas cooperativas.

En definitiva, el movimiento cooperativo en general, y las cooperativas de crédito en particular, suponen la apuesta por los valores democráticos en un entorno de la moderna, compleja y competitiva economía capitalista. Sus expectativas futuras dependen, en cierta medida, de cómo sepan presentar su singularidad como empresas sólidas y eficientes pero, al mismo tiempo, democráticas, participativas y solidarias, dignas de la confianza de sus clientes, como sucede en algunos países de nuestro entorno. En este sentido, deben desproveerse de algunos lastres del pasado, derivados del rancio caciquismo, y potenciar los valores que les pueden situar en la cabeza de la economía social.

## **2.2. EL GOBIERNO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

Las entidades de crédito han estado tradicionalmente sujetas a una supervisión y una regulación más intensas, dada su especial relevancia y su actividad clave en el sistema económico.

Su función de intermediación entre la captación del ahorro y su canalización a la inversión, unida a su capacidad de creación de liquidez, a fin de cuentas, de dinero, genera una necesidad de extremar todas aquellas medidas que les doten de seguridad y confianza. A tal fin se ha armonizado a nivel internacional estándares legales que aseguren la solidez y estabilidad de los sistemas bancarios y, al mismo tiempo, reduzcan las desigualdades competitivas entre las naciones<sup>1</sup>.

El seguimiento y control de estos criterios mínimos que aseguren la liquidez y la solvencia, no sólo individual sino del conjunto del sistema, se encomiendan a la autoridad financiera, es decir, el Banco de España.

---

1. La fijación y armonización internacional de las normas sobre solvencia están encomendadas al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, organismo creado en 1975 y que en 1988 desarrolló su primer acuerdo sobre solvencia y recursos propios, recogido en la legislación española en la Ley 13/1992 y disposiciones que la desarrollan. El 29-4-2003 hizo público el documento, conocido como Acuerdo de Basilea 2, en el que se recoge una definición más amplia del riesgo, ante la sofisticación del negocio bancario, y propone mecanismos más complejos de seguimiento y control interno del mismo.

Pero, por otra parte, el buen gobierno supone un elemento indispensable en la seguridad de las entidades de crédito. Se entiende por tal el conjunto de normas y principios que rigen el comportamiento de la entidad, a través de la participación de los socios; la regulación del Consejo, sus comisiones y los directivos; las normas internas y códigos éticos para consejeros, directivos y empleados; así como los instrumentos para informar de manera transparente y eficaz a los socios e inversores sobre la marcha de la entidad.

La ordenación de los intereses de los distintos implicados en el gobierno de la empresa (*stakeholders*), y en concreto en las entidades bancarias, viene plasmado en el ordenamiento jurídico español de forma dispersa, aunque claramente definida. El legislador es consciente de que el equilibrio en el poder de decisión, la promoción de una gestión orientada a crear más riqueza y el encauzamiento ordenado de los conflictos de interés contribuyen de forma decisiva en afianzar la confianza social de las empresas financieras (Salas, 2003), de ahí un especial interés en regular su gobierno. Todo ello viene enmarcado en el conjunto de normas que regulan la supervisión.

### **2.2.1. LA SUPERVISIÓN DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO: LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

La supervisión de las entidades financieras, en particular de las cooperativas de crédito, alcanza tres dimensiones: la supervisión estratégica, la supervisión técnica y la supervisión política (Pflimlin, E., 1996).

Por lo que se refiere a la *supervisión estratégica* el legislador trata de dejar bien claro cuál es el objetivo de estas entidades. En el caso de las cooperativas de crédito “servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito” (artículo 1, Ley 13/1989). Queda latente la preeminencia del servicio a los socios frente a cualquier otro objetivo. En lugar de ese objetivo la banca privada plantea la maximización del rendimiento de las inversiones realizadas por accionistas capitalistas, mientras que las cajas de ahorros persiguen el fomento del ahorro popular y la realización de actividades en beneficio de la sociedad.

No obstante, en la práctica, bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito muestran unos objetivos estratégicos generales similares, entendiéndose que con ellos se consigue la finalidad que a fin de cuentas debe regir su actividad, es decir, adoptar criterios de maximización del valor de mercado de la empresa como forma de preservar su viabilidad a largo plazo y, por tanto,



desde la perspectiva de las cooperativas, mantener el servicio a los socios usuarios. Siguiendo esta argumentación de supervisión estratégica se pueden enmarcar, en parte, la actuación del Banco de España, encargado del control e inspección de las cooperativas de crédito, a fin de velar por su solvencia.

La *supervisión técnica* está encomendada tanto a los servicios de auditoría, bien sea interna o externa, como a los servicios de inspección del Banco de España, este último encargado del control de su actuación y el cumplimiento de la normativa específica. A pesar de tratarse de materias que exigen una cierta formación financiera, es imprescindible dar a conocer a la base social de forma clara y puntual la situación patrimonial de las cooperativas, como forma de evitar que derive en situaciones críticas.

La *supervisión política* hace referencia al ordenamiento y vigilancia de las relaciones entre los distintos órganos de gobierno. En el caso de las cooperativas de crédito esta supervisión supone el seguimiento de la vigencia de la democracia y de la asunción de una responsabilidad social, así como el control de los responsables de la gestión de la entidad. La democracia no ha de verse tan sólo como una forma paritaria de elegir a los representantes en el gobierno de la entidad, sino también como la potestad de intervenir y hacer valer su facultad de decisión. Por otra parte, por su carácter y por sus propios principios, las cooperativas deben manifestar claramente y llevar a cabo acciones que tengan un impacto positivo en su entorno socio-económico.

Todas estas formas de supervisión tienen reflejo en las normas (de obligado cumplimiento o meramente orientativas) que afectan a las cooperativas de crédito.

## **2.2.2. REGULACIÓN DEL GOBIERNO EN LAS ENTIDADES DE CRÉDITO**

A efectos de mayor claridad, el ordenamiento sobre el gobierno de las entidades bancarias, y de las cooperativas de crédito en particular, se ha agrupado en tres bloques:

- a) El primero centrado en la propia Ley de Disciplina e Intervención de 1988.
- b) Un segundo que regula los órganos de gobierno de cada uno de los grupos institucionales.
- c) Finalmente, los informes más recientes que, de una forma parcial, se han recogido en la legislación financiera.

Estos tres elementos definen, por tanto, las bases de la supervisión política, es decir, lo que se podría denominar buen gobierno para las entidades bancarias, en general, y las cooperativas de crédito, en particular, elementos que se van a desarrollar a continuación.

De hecho, a raíz de las crisis bancarias de los años 1970-1980 en España, se puso de manifiesto la necesidad de fijar un marco que ordenara la disciplina de las entidades de crédito y estableciera un régimen de sanciones aplicadas a los responsables del incumplimiento de las normas prudenciales. La determinación de las responsabilidades supone una clarificación del proceso de toma de decisiones en las entidades financieras y de las relaciones entre los distintos órganos de gobierno.

Esta normativa, aplicable tanto a bancos, cajas de ahorro como cooperativas de crédito, se completó en el caso de estas últimas con el desarrollo de una regulación específica que recogiera las peculiaridades propias de su especial forma jurídica y su carácter de sociedades democráticas participativas.

Con todo ello, a raíz de sonados escándalos en grandes empresas, se pone de manifiesto la necesidad de que los mecanismos de control interno y externo de los gestores fueran más eficientes. La preocupación por ordenar las relaciones entre los agentes que participan en una organización y mejorar los cauces que los enlazan, se tradujo en la redacción de códigos de buen gobierno, que permitieran la autorregulación de, en principio, las sociedades mercantiles, en las que desequilibrios de autoridad habían acentuado crisis de gran trascendencia. Así surgieron en los países de nuestro entorno los conocidos códigos e informes como los Cadbury, Greenbury y Hampel (Gran Bretaña, 1992, 1995 y 1998, respectivamente), Vienot (Francia, 1995 y 1999), Peters (Holanda, 1997), Cardon (Bélgica, 1998), Draghi (Italia, 1998), Informe de la OCDE (1999), y en nuestro país, Olivencia (España, 1998) y Aldama (España, 2003). En EE.UU. paradójicamente, en vez de sugerir una autorregulación, se planteó una norma de obligado cumplimiento, la Ley Sarbanes-Oxley (2003).

### **La Ley de Disciplina e Intervención de las Entidades de Crédito**

La Ley 26/1988 viene a ser el pilar básico sobre el que se sustenta el régimen de supervisión bancaria en España. Como se indica en la propia norma, el objetivo último es afianzar la confianza en las entidades de crédito, como elemento imprescindible para el desarrollo y buen funcionamiento de las propias entidades y del conjunto del sistema financiero.

A tal fin, se fijan normas que permiten disponer a la autoridad supervisora de una completa información de la situación patrimonial de las entidades sujetas, que limitan o prohíban prácticas que mermen su estabilidad y que detallen las sanciones aplicables a las infracciones tipificadas. Asimismo, el regulador, en un intento de asegurar el respeto a las buenas prácticas bancarias no sólo en la gestión sino también en el proceso de toma de decisiones, exige unos estándares sobre la honorabilidad de los gestores y de los socios o accionistas significativos.

Por tanto, la autoridad supervisora no se limita a vigilar la solvencia, la actuación y el cumplimiento de la normativa específica para minimizar que la mala gestión lleve a crisis individuales y que éstas afecten al propio sistema, sino que, también, es consciente de que la estabilidad de las entidades de crédito depende de la existencia de unas relaciones adecuadas entre la propiedad y el control de las mismas.

No obstante, en el intento de plantear de forma global el marco de actuación de las entidades de crédito, la Ley 26/1988 no detalla el funcionamiento de los órganos de gobierno, objeto que, de hecho, necesariamente escapa a la Ley dada la heterogeneidad institucional, pero sí se hace mención a un régimen de control de las participaciones de capital y a la transparencia en las relaciones de dominio (Primer párrafo de la exposición de motivos).

En este orden de cosas, la capacidad sancionadora alcanza no sólo a la propia entidad y a los administradores o directores responsables de la gestión, sino también a las personas físicas o jurídicas que posean una participación significativa, es decir, que puedan ejercer un control sobre la actividad de la empresa.

El regulador parte de la idea de que el objetivo de la gestión de una empresa bancaria, en consonancia con los intereses de los socios o accionistas, consiste en maximizar el valor de la entidad. No obstante, los órganos de dirección y de control pueden verse tentados a actuar contra ese criterio en beneficio propio, dada su posición asimétrica de información y poder frente a la base social, e, incluso, amenazando la estabilidad de la propia institución.

En este sentido, el propio régimen sancionador de la Ley fija implícitamente algunos criterios básicos que deben presidir las relaciones entre los distintos órganos de poder de las entidades de crédito. Así:

- Los directores serán objeto de infracción muy grave por incumplimiento del deber de veracidad informativa debida a socios, depositantes, prestamistas y público en general (Artículo 4.j). La transparencia se erige en un elemento clave que debe presidir en todo momento las relaciones entre gestores y el resto de los agentes.
- La falta de la preceptiva comunicación de los órganos de administración y de la composición de su accionariado significativo a la autoridad supervisora será objeto de infracción grave (Artículo 5.b). De este modo, se pretende reforzar el control de la honorabilidad de los responsables de las entidades de crédito y de los socios que pueden ejercer mayor influencia en la gestión.
- También es objeto de infracción grave la falta de comunicación por parte de los administradores a la Junta o Asamblea General de aquellos hechos o circunstancias cuya comunicación haya sido ordenada por el órgano administrativo facultado para ello (Artículo 5.m).
- Toda sanción debe ser objeto de comunicación inmediata a la inmediata Junta o Asamblea General que se celebre al efecto (Artículo 27.4). Se evita así la tentación de ocultar actuaciones indebidas por parte de los responsables de actos objeto de infracción a los, en definitiva, propietarios de la empresa.

La propia Ley 26/1988 prevé la posibilidad de intervenir la entidad o la sustitución provisional de los órganos de administración (Artículo 31) por parte de la autoridad supervisora, incluso a petición de la propia entidad o una minoría suficiente de socios (Artículo 32). La nueva dirección provisional debe convocar inmediatamente la Junta o Asamblea General, en la que se adopten las medidas oportunas, en especial la composición del futuro órgano de gestión (Artículo 37).

El artículo 15 de la Ley tiene especial relevancia en relación con el gobierno de la entidad, destacando dos aspectos: en primer lugar la sujeción a la tipificación de grave o muy grave de las infracciones de directores o responsables de la administración, cuando su conducta sea dolosa o negligente. En segundo lugar, dado el carácter colegiado de los órganos de administración y control, permite exonerar de responsabilidades a aquellos miembros que no asistieron al acto de decisión por causa justificada o bien hubieran votado en contra o salvado su voto, es decir, hubieran manifestado su oposición al acuerdo objeto de infracción. Se trata, por tanto, de una salvaguarda a favor de la oposición hacia una conducta presuntamente incorrecta.

Por otra parte, el artículo 43 se centra en la exigencia para ejercer la actividad crediticia (al margen de los requisitos objetivos) de contar con una organización administrativa y contable, de procedimientos adecuados de control interno y de honorabilidad comercial y profesional de los administradores y directivos.

A ello se ha de sumar la idoneidad de los accionistas o socios con participación cualificada, en el sentido de que su posición no ponga en peligro la gestión sana y prudente de la entidad. La Ley 26/1988 (artículo 56 a 62) muestra un gran interés en crear un marco de transparencia en las participaciones de dominio. Para ello, exige un régimen de comunicación de las participaciones significativas en entidades de crédito y de autorización previa para la adquisición de paquetes de dominio.

Con todo ello se crea una reglamentación básica y general de carácter prudencial, con la finalidad de asegurar la confianza en una gestión adecuada de las entidades bancarias.

### **Regulación sobre los órganos de gobierno en las entidades de crédito**

La legislación sobre los órganos de gobierno de las entidades de crédito no se plasma de forma global, sino que coherentemente con la distinta tipología institucional, se encuentra dispersa en normas aplicadas a cada grupo de entidades.

La de bancos privados capitalistas se remonta a la Ley 31/1968, de 27 de julio, que establece el régimen de incompatibilidades y limitaciones de los Presidentes, Consejeros y Altos Cargos ejecutivos de la Banca Privada (BOE de 29-7), desarrollada con el Decreto 702/1969, de 26 de abril, y la Orden de 22 de mayo de 1969. Asimismo, a la banca privada le es de aplicación la normativa reguladora sobre las sociedades anónimas y sus órganos de gobierno.

Por lo que se refiere a las cajas de ahorros, la Ley 31/1985, de 2 de agosto, de Regulación de las Normas Básicas sobre Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros (BOE de 9-8), supone un intento de desarrollar la democratización de los órganos de gobierno teniendo en cuenta el carácter social y su marco territorial específico. Su aplicación se matiza con la existencia de normas emitidas por las Comunidades Autónomas con competencias al efecto.

Finalmente la Ley 3/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito (BOE de 31-5) y su desarrollo con el Real Decreto 84/1993, de 21 de enero (BOE de 17-5), regulan los órganos sociales de estas instituciones, atendiendo a la doble necesidad de agilidad empresarial y eficacia organizativa, compatibles con los postulados participativos.

### **CUADRO 2.3. RASGOS DISTINTIVOS DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO EN ESPAÑA**

	<b>Cooperativas de crédito</b>	<b>Cajas de ahorros</b>	<b>Bancos</b>
<b>Forma jurídica</b>	Sociedades cooperativas	Fundaciones	Sociedades anónimas
<b>División del capital social</b>	Participaciones sociales	-	Acciones
<b>Sistema de votación</b>	Voto democrático o plural	Voto representado	Voto proporcional
<b>Base social</b>	Socios	Impositores Corporaciones públicas Fundadores Empleados	Accionistas
<b>Órganos de gobierno</b>	Asamblea general Consejo rector	Asamblea general Consejo de administración	Junta de accionistas Consejo de administración
<b>Finalidad</b>	Servir a las necesidades financieras de socios	Sin ánimo de lucro, realización de Obra Social	Máximo valor para los accionistas (dividendos y plusvalías)
<b>Destino de parte de resultados</b>	Por Ley, parte de resultados al Fondo de Reserva Obligatorio (FRO) y al Fondo de educación y promoción	Al menos, un 50% a reservas y el resto (sin importe mínimo) a Obra Social.	Dotaciones a reservas legales según legislación de sociedades anónimas

Fuente: Palomo y Valor (2001).

La regulación de las cooperativas de crédito delimita las competencias de cada uno de los órganos sociales, es decir, la Asamblea General, el Consejo Rector y la Dirección, admitiendo matizaciones que pudieran surgir de la normativa procedente de las Comunidades Autónomas con competencias al respecto.

Para apreciar los posibles canales de participación de los socios y las presuntas responsabilidades se trata sucintamente a continuación cada uno de los órganos de gobierno y sus especiales peculiaridades, todo ello a partir de la regulación específica de las cooperativas de crédito.

### **La Asamblea General**

La Asamblea General, como órgano supremo de poder y de participación, es el instrumento al servicio de los socios para expresarse, tomar las decisiones esenciales de la empresa y desarrollar su facultad de control efectivo de la misma. En ella los socios pueden efectivamente ejercer el derecho de participar en estas entidades de propiedad conjunta y gestión democrática, lo que supone exigir:

- Estar debidamente informados de la actividad, situación patrimonial y gobierno de la cooperativa.
- Ser escuchados en sus necesidades y opiniones.
- Estar involucrados en la toma de decisiones que afecten a la organización, en igualdad de condiciones con el resto de los socios.

El Real Decreto 84/1993, en su artículo 18, establece una serie de normas especiales para la convocatoria de Asamblea General, encaminadas a garantizar unos niveles mínimos de transparencia y democracia. Entre ellas destaca la necesidad de un quórum indispensable, la publicidad suficiente de la convocatoria y la puesta a disposición previa de documentación adecuada, la reglamentación de la primera y la segunda convocatoria y la exigencia de la inclusión en el orden del día del apartado de ruegos y preguntas.

Entre los asuntos que preceptivamente requieren el acuerdo de la Asamblea General caben destacarse los siguientes: (i) la aprobación anual de las cuentas económicas, del informe de gestión y la aplicación de los excedentes, (ii) el nombramiento y revocación de los miembros del Consejo Rector, así como su retribución, y (iii) cualquier decisión que afecte sustancialmente la estructura económica, social, organizativa o funcional de la cooperativa.

En la Asamblea General de las cooperativas rige el principio básico de democracia: un socio, un voto. No obstante, en las cooperativas que no son de primer grado, es decir, que son propiedad de otras cooperativas, la naturaleza de su práctica democrática es un tema a decidir por los socios (ACI, 1995).

La legislación española (art. 9, Ley 13/1989, de Cooperativas de Crédito, de 26 de mayo, BOE del 31), aun respondiendo al principio básico, permite que los Estatutos de la cooperativa establezcan procedimientos de voto plural:

- Un socio persona física puede disfrutar de una cantidad de votos proporcional a sus aportaciones al capital, siempre que no supere el 2,5% de los sufragios.
- Para los socios personas jurídicas, en especial las cooperativas asociadas cuyos miembros tienen derecho a utilizar los servicios de la caja cooperativa, se admite la proporcionalidad en función a las aportaciones al capital, la actividad desarrollada o el número de socios de las cooperativas asociadas, fijando, en todo caso, un límite del 20% de los derechos de voto.

Con ello, si bien se rompe la total igualdad entre los socios, se evita la figura del socio dominante que es, lo que en todo caso, pretende evitar el legislador.

Asimismo, dados el tamaño y la complejidad alcanzados por algunas cooperativas de crédito españolas, la legislación contempla la existencia de Juntas Preparatorias y Asambleas de Delegados, así como regula de forma cautelar el derecho de representación, las mayorías o el voto por correo (artículos 19-22 del Real Decreto 84/1993).

Llegado a este punto, conviene resaltar al menos tres características de las aportaciones al capital en las cooperativas, que condicionan la vinculación de los socios con la misma y su grado de participación:

- a) Las aportaciones al capital no tienen forma de títulos negociables en mercados de valores y, por tanto, no son susceptibles de revaluación. Los derechos de control, así, no son transferibles. Esto supone la inexistencia de un mercado que valore la situación patrimonial o las expectativas futuras o que premie o castigue las decisiones empresariales. Por ello, el beneficio que el socio obtiene al participar en una cooperativa no radica en la rentabilidad de una inversión en capital sino en la utilización de unos servicios en unas condiciones ventajosas.
- b) Por el principio de democracia, según el cual cada socio dispone de un voto, con independencia de su aportación al capital, no existen incentivos a acumular capital para ejercer un control de la organización y, consecuentemente, se favorece la dispersión de la propiedad. Se fortalece la idea de que éste se ve desprovisto de ser fuente de autoridad



- c) Por el principio de interés limitado a las aportaciones, la remuneración al capital, de realizarse, debe entenderse como una contrapartida justa a una inversión en la propia cooperativa, desconectada totalmente de la rentabilidad de la empresa, puesto que en caso contrario supondría adoptar un componente especulativo o capitalista. Este interés a las aportaciones al capital, más que responder a un coste de oportunidad para los socios que podrían colocar sus ahorros en inversiones alternativas, se adecua más al coste de oportunidad para la propia cooperativa, que prefiere recurrir a su base social antes que a los cauces externos tradicionales, a la hora de obtener recursos permanentes. Así, se pretende evitar la supuesta discriminación que puedan tener los socios frente a terceros inversores (Soler, 1998).

Resaltar estas características permite reflejar las peculiaridades de las cooperativas de crédito por lo que se refiere a los derechos de los socios. En las organizaciones capitalistas los propietarios, por medio de la adquisición de títulos de propiedad, pueden controlar la empresa, obtener rentabilidad riesgo de su inversión y vender esos derechos económicos y políticos.

En las cooperativas, la compra o venta de esos derechos no tiene ningún incentivo para los socios puesto que, como ya se ha comentado, no existe un mercado que valore unos títulos que ni aportan un componente especulativo en cuanto a inversión económica ni otorgan un poder adicional a la hora de hacerse con el control de la entidad.

Por tanto, el único activo que supone la adquisición de una aportación al capital por parte del socio es, aparte de poder disfrutar de los servicios de la cooperativa, la facultad de participar en el gobierno de la empresa. Pero ¿es consciente de ello el socio? ¿en qué medida tiene incentivos a hacer valer su capacidad de decisión?

### **El Consejo Rector**

El Consejo Rector (al igual que el Consejo de Administración en las sociedades mercantiles) es el órgano de gobierno, gestión y representación de la organización, encargado de orientar la política de la cooperativa de acuerdo con los intereses de los socios, controlar que la gestión siga unos criterios razonables y leales a la entidad y servir de enlace entre la dirección y los socios, verdaderos propietarios de la cooperativa.

Este órgano debe estar formado, al menos por cinco miembros, dos de los cuales pueden ser no socios (artículo 2.f del Real Decreto 84/1993).

La pertenencia al Consejo Rector, en principio, es una cuestión de influencia y negociación, sobre todo en las cooperativas, en las que rige el principio de equidad. El artículo 23 del Real Decreto 84/1993, trata de la elección, composición y responsabilidades del Consejo Rector, en el que muestra importantes facilidades a la hora de presentar candidaturas, como forma de incentivar la participación activa de los socios y de reconocer los intereses de los distintos grupos de agentes que forman parte de la base social. No obstante, en la medida que la participación de los socios mengua y existe una cierta complacencia por lo que se refiere a la marcha de la entidad, el componente inercial y endogámico del Consejo Rector puede alcanzar un papel preponderante.

El Consejo Rector tendrá como funciones básicas:

- Aprobar las estrategias generales
- Nombrar y destituir a los directivos, así como fijar su retribución y otro tipo de incentivos
- Controlar la gestión de los directivos, revisando sus decisiones y actuaciones para asegurar a los intereses que representan
- Identificar los riesgos y realizar un control interno
- Determinar las políticas de información tanto internas como externas
- Ejercicio directo del control en los períodos de crisis, hasta el nombramiento de un nuevo equipo de dirección
- Representar a la entidad, establecer contactos y acuerdos con otras organizaciones y velar por su reputación.
- En definitiva, preservar la viabilidad a largo plazo de la empresa.

El Consejo Rector desempeña un papel clave en el equilibrio de la organización, al ejercer de puente entre la voluntad de la base social, manifestada en la Asamblea General, y el equipo directivo, encargado de la gestión. Por tanto, debe velar por que la actividad realizada responda a los intereses de los socios.

En este sentido, el control que ejerce el Consejo Rector puede tomar dos formas: proactivo y reactivo. El control proactivo, que es el más habitual, se

centra en evaluar, aprobar y revisar la dirección estratégica de la entidad y, si procede, proponer políticas alternativas. Por el contrario, el control reactivo se lleva a cabo cuando una situación exige la toma de decisiones, a menudo trascendentes, frente a actuaciones no deseadas del equipo de dirección. En este caso puede bloquear decisiones de los administradores.

El Consejo Rector sólo podrá ejercer efectivamente los controles proactivos y reactivos si disponen de información adecuada y precisa que, en la mayoría de las ocasiones, viene suministrada por dirección.

El artículo 24 del Real Decreto 84/1993, al tratar el funcionamiento del Consejo Rector, impone un riguroso régimen de responsabilidades como representantes de los intereses de los socios. En este sentido impone una serie de cautelas, como el carácter secreto de las deliberaciones y de los acuerdos, en especial cuando afecten a operaciones o servicios cooperativizados a favor de miembros del propio Consejo, de la Dirección General o de sus grupos familiares y económicos.

La mención expresa al conflicto de intereses generado a la hora de realizar operaciones y servicios con consejeros o sus grupos refleja la extraordinaria cautela del legislador ante el posible abuso en beneficio propio. Por ello, se exige la ausencia del interesado durante la votación y la posibilidad de hacer constar en acta las reservas o discrepancias respecto al acuerdo por parte de cualquier consejero, hechos que contribuyen a delimitar claramente las presuntas responsabilidades.

A este respecto, no hay que olvidar que la crisis que se desencadenó en un número importante de cajas rurales españolas en los años 1980 se debió en gran medida a la negligencia y arbitrariedad de muchos gestores que orientaron la actividad crediticia de la cooperativa en beneficio propio o de sus grupos familiares o empresariales, incluyendo entre estos últimos determinadas cooperativas agrarias<sup>2</sup>. En posteriores pequeños escándalos también se ha puesto de manifiesto la inobservancia de las normas prudenciales en el control del riesgo y la realización de operaciones susceptibles de conflictos de intereses.

---

2. Aunque el caso más conocido sea el de la Caja Rural de Jaén, en los años 1980 la crisis alcanzó a alrededor de 40 cajas rurales, produciéndose en la mayor parte de los casos una concentración de poderes, de forma que el presidente de la cooperativa de crédito era simultáneamente de otra del campo, en la que discrecionalmente realizaba una excesiva concentración de riesgos, con escasas garantías y control. Véase Martín Mesa (1988) o Soler (1989).

Finalmente, la Ley 13/1989 establece un régimen de incompatibilidades para los miembros del Consejo Rector, extensible al equipo de dirección, en un intento de evitar la presencia de elementos que puedan distorsionar la situación patrimonial de la cooperativa. A tal fin el art. 9 de la citada Ley excluye del Consejo a:

- Quebrados y concursados
- Consejeros, administradores o altos directivos de otras entidades de crédito, salvo aquellas que participen en el capital social.
- Personas pertenecientes a más de cuatro Consejos de entidades de crédito.
- Personas que mantengan deudas vencidas y exigibles o incumplan sus obligaciones con la cooperativa.

Todas estas cautelas pretenden evitar, o limitar al máximo, los conflictos de intereses que pudieran plantearse por la especial posición de poder de los miembros del Consejo Rector y del equipo de dirección.

## **Dirección**

El equipo de dirección es nombrado, contratado y controlado por el Consejo Rector a fin de que responda a las prioridades de los socios. Dicho equipo será el encargado de desarrollar la actividad financiera de la entidad y, por tanto, responsable no sólo del éxito o fracaso del negocio, sino de cualquier actuación contraria a la legislación vigente.

Se exige a las cooperativas de crédito contar con una Dirección General, formada por una o más personas, debiendo en este último caso fijarse estatutariamente el carácter de su actuación, individual, conjunta o colegiada. Asimismo, como medida de publicidad y transparencia, es preceptiva la publicación de estas representaciones en el Boletín Oficial del Registro Mercantil y en el de Cooperativas.

El Consejo Rector, por su funcionamiento discontinuo, su estructura colegiada y su carácter deliberante no es el órgano idóneo para llevar a cabo la gestión diaria de las cooperativas de crédito. A tal fin el Director General asume la administración de la entidad y, como tal, es el responsable de los resultados. Dada la capacitación necesaria para ejercer su cargo, al Director se le exige una cierta profesionalidad.

La normativa sobre cooperativas de crédito (art. 27 del Real Decreto 84/1993) incide en dos requisitos esenciales:

- a) Tener capacidad, preparación técnica y experiencia suficientes.
- b) Estar sujetos a las incompatibilidades y prohibiciones previstas en el ordenamiento jurídico, que hacen referencia básicamente a su honorabilidad (exclusión de quebrados, concursados o incapaces) y a evitar conflictos de intereses (prohibición de ejercer simultáneamente de director o consejero en otras entidades que ejerzan competencia).

Para el control de estos requisitos se exige la obligatoriedad de inscripción en un Registro Especial de Altos Cargos del Banco de España.

En la medida que el Consejo Rector percibe que la actuación de dirección es adecuada, el órgano de gestión gozará de una autonomía ostensible, lo que puede incentivar a llevar a cabo actuaciones tendentes a reforzar su posición.

### **2.2.3. LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO**

El gobierno corporativo hace referencia a un sistema de representación política de los distintos órganos de poder en las organizaciones económicas, que trata de evitar desequilibrios entre los agentes que puedan desencadenar irregularidades, conflictos de intereses y crisis. Por tanto, se trata de un conjunto de principios, normas y valores que definen el ordenamiento de las organizaciones económicas y que tratan de garantizar la representación de los intereses de todos y cada uno de los interesados en la empresa, a fin de dotarla de mayor confianza y estabilidad.

Los escándalos que se sucedieron en los años 1990 aceleraron la proliferación de informes que pusieran orden a un sistema que estaba haciendo aguas por la desigual representatividad de los agentes en las empresas, por la opacidad respecto a la composición de los órganos de gobierno, por la falta de claridad y transparencia, por la falta de protección de los grupos minoritarios, etc.

En España, esta necesidad de clarificación da como primer fruto el Informe Olivencia (1998), a partir del cual se sistematizará la ordenación actual sobre el gobierno corporativo.

## **Informe Olivencia**

En 1998 vio la luz el Informe de la Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, conocido como el Informe Olivencia. Se trata, por primera vez en España, de dar a conocer las pautas esenciales de buen gobierno, centrándose en el órgano clave de las sociedades mercantiles: el Consejo de Administración.

Este organismo, encargado de la elaboración de estrategias, tutelar y supervisar al equipo directivo y asegurar el cumplimiento de la normativa, daba síntomas de una salud deficiente, a la luz de los escándalos que estaban salpicando a grandes empresas desde los años 1990, y cuyo caso paradigmático fue el de la empresa norteamericana Enron (en la que el Consejo de Administración era ajeno a la delicada situación patrimonial).

A fin de asegurar unos Consejos eficientes en sus funciones y responsables el Informe Olivencia esboza unas recomendaciones sobre su misión, su composición, su estructura, su funcionamiento, el proceso de designación y cese de los consejeros, así como de su retribución, de los deberes de lealtad, las relaciones con accionistas, mercados y auditores, además de la conveniencia de disponer de unas reglas de buen gobierno que gocen de suficiente publicidad.

Aunque este Informe está dirigido a las sociedades cuyas acciones cotizan en los mercados de valores, contiene un número importante de observaciones y recomendaciones que tienen vigencia en las cooperativas. Sin ir más lejos, las necesidades de reforma del gobierno surgen de un problema común: el desequilibrio entre los agentes que se produce cuando “las sociedades concentran excesivamente el poder de dirección en instancias de gobierno en las que no encuentran la debida representación los intereses de los diversos grupos y en la falta de transparencia y fluidez en la información”. Por tanto, se trata de un problema de representatividad, que en las cooperativas debería traducirse en democracia, y de información, necesaria para que las decisiones de los agentes respondan verdaderamente a los intereses de la base social.

El Informe Olivencia se limita a recomendar reglas, principios y modelos de conducta calificados como “éticos” o de “buen gobierno”, es decir, que respondan a criterios de corrección y racionalidad.

En primer lugar, destaca la importancia de potenciar la actividad del Consejo de Administración, como elemento fundamental en la supervisión y el control

de la gestión. Asimismo, debe velar porque las decisiones se encaminen al fin de la sociedad, que en una interpretación amplia podría definirse como la creación de valor para el accionista.

Por lo que se refiere a la composición del Consejo, el Informe recomienda que, al margen de la representación de los distintos grupos de accionistas, se potencie la figura del consejero independiente, persona con prestigio personal y profesional con conocimientos de la empresa y del sector, y no vinculado con la organización, como elemento que aporte cierta prudencia e imparcialidad en la función de supervisión.

Para las grandes organizaciones mercantiles propone un Consejo de Administración integrado por un presidente, encargado de promover el buen funcionamiento del mismo, un secretario y un número suficiente de vocales, así como comisiones ejecutivas y delegadas, encargadas de velar por el rigor en determinadas cuestiones concretas.

El Informe Olivencia presta gran atención a la necesidad de mejorar la cantidad y calidad de información, en especial la que deben de disponer los miembros del Consejo de Administración antes de las reuniones.

Por lo que se refiere al nombramiento de nuevos consejeros, aunque es una competencia que recae en la Junta o Asamblea General, es habitual que los miembros del Consejo de Administración ejerzan una influencia considerable a la hora de cubrir las vacantes. Frente a ello, se propone la fijación de criterios claros y transparentes, que valoren la profesionalidad e independencia de los nuevos candidatos. Con ello se pretende mitigar la existencia de componentes inerciales y endogámicos, no siempre deseables.

El Informe Olivencia trata también el conflictivo tema de la retribución de los consejeros. En este sentido, considera que las características que valoran los accionistas respecto a esta retribución responden a:

- Que permita atraer a personas competentes y que no comprometa su independencia. Rige, por tanto, el principio de moderación.
- Que esté asociada a rendimientos individuales y de la propia compañía.
- Que sea conocida y transparente, para facilitar su escrutinio público.

En las cooperativas la retribución de los miembros del Consejo Rector plantea un aspecto básico a tener en cuenta: difícilmente se puede fijar la

retribución en función de los rendimientos de la compañía, bien directamente o enmascarada (como podría ser en las sociedades mercantiles mediante el pago con acciones, con opciones de compra o venta de las acciones, etc.). Y ello fundamentalmente porque el capital de las cooperativas se ve privado del componente especulativo. Es decir, si, en general, los socios no tienen derecho a los excedentes de la cooperativa, ¿cómo lo van a tener los miembros del Consejo Rector? De ahí, que el sistema más comúnmente utilizado sea el de dietas por asistencia, compensando los gastos ocasionados. Ahora bien, al margen de ello, no se debe eludir el principio de máxima transparencia que debe presidir cualquier forma de retribución al Consejo Rector.

Las orientaciones del Informe Olivencia se plantean desde la voluntariedad de aplicación. De hecho, ha servido de guía en la elaboración de la mayor parte de los códigos de buen gobierno existentes, entre los que se incluye el propuesto por el Grupo Caja Rural para sus asociados.

### **Informe Aldama**

No obstante, cinco años después de su publicación, el Informe Olivencia distaba de haber alcanzado los objetivos previstos en cuanto a difusión y aplicación de sus recomendaciones entre las sociedades mercantiles. En una valoración del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid relativo a los 12 mayores bancos (Gómez Martínez, 2000) se muestra cómo la mitad de ellos suspende en el conjunto de indicadores de su cumplimiento, siendo la recomendación más seguida el funcionamiento de una Comisión de Retribuciones, fallando en términos generales la necesaria transparencia.

Surge, entonces, como una revisión y una forma de revitalizarlo, un nuevo informe conocido con el nombre del presidente de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas, el llamado “Informe Aldama” (2003).

En el Informe Aldama no sólo se amplían cuestiones relativas al Consejo de Administración, sino que, además, se completa con orientaciones referentes a la Asamblea General y los deberes de los consejeros y directivos.

Por lo que se refiere a la Junta General la Comisión redactora del Informe Aldama es consciente de las limitaciones de este órgano a la hora de ejercer



el control y el proceso de toma de decisiones, así como de la necesidad de incentivar una mayor participación. En este sentido, se ponen de manifiesto los problemas de “*apatía racional*”, originada por el elevado coste que supone para el accionista participar en las Juntas, frente a los beneficios que con ello pueden obtenerse; y de “*acción colectiva*”, por las dificultades a la hora de coordinar iniciativas comunes a grupos de accionistas que no se conocen entre sí.

Por todo ello, el propio Informe constata que las Juntas Generales (y en cierta medida las Asambleas Generales de las cooperativas) se han convertido en una reunión protocolaria y rutinaria. Y esto tenderá a ser así salvo que los accionistas (o los socios) sean conscientes de que las decisiones que puede adoptar la Junta o la Asamblea General les afectan directamente.

El Informe Aldama presenta una crítica velada a los sistemas de delegación de voto actualmente vigentes en las grandes sociedades anónimas españolas, que se han convertido en un mecanismo de afianzar el poder por parte de aquellos que controlan los canales de información y publicidad de la entidad, normalmente entidades financieras o el propio equipo de gestión. Este sistema no responde en absoluto a los principios de transparencia y soberanía que deben regir las decisiones que adopten los accionistas. En este sentido, conviene resaltar las extraordinarias cautelas que existen en la legislación cooperativa a la hora de delegar los votos, como forma de defensa de los valores democráticos y participativos. Asimismo, señala la obligatoriedad de comunicación expresa de los pactos parasociales, con indicación del contenido y los accionistas vinculados.

Por todo ello, el Informe Aldama valora la necesidad de establecer nuevos cauces o instrumentos de comunicación flexibles que permitan involucrar a los accionistas en las decisiones de la sociedad. A tal fin se resalta la potencialidad que tienen los cauces de comunicación electrónicos (sobre todo a través de la página web) no sólo como difusión de información rápida y útil para el accionista, sino también como forma de comunicación. De hecho, estos mecanismos facilitan en gran medida el ejercicio del derecho de información por parte de los accionistas. No obstante, se es consciente de las dificultades a la hora de adaptarse a, por ejemplo, el voto electrónico.

En este sentido, si se quiere incentivar la participación en las Asambleas, es necesario no escatimar esfuerzos a la hora de crear una cultura participativa entre los accionistas (y socios, en el caso de las cooperativas) y una dinámica

de comunicación fluida con la organización. Las propuestas de publicaciones periódicas o de oficinas de información a los accionistas (o socios) van encaminadas en esa dirección.

En el Informe Aldama, por otra parte, además de profundizar en los procesos de selección, reelección y remoción de los consejeros, se destacan dos aspectos fundamentales que deben regir el comportamiento de los miembros del Consejo de Administración (y por extensión de los directivos): el deber de lealtad y el deber de diligencia.

El *deber de lealtad* exige evitar los conflictos de interés (abstenerse de asistir e intervenir en las deliberaciones que le afecten personalmente), la obligación de respetar el secreto sobre toda información reservada y no utilizarla para fines privados, no aprovechar en beneficio propio las oportunidades de negocio de la entidad y el deber de comunicación de su situación personal cuando afecte a la entidad.

El *deber de diligencia*, orientada preferentemente a los miembros del Consejo de Administración, supone informarse y prepararse adecuadamente para las reuniones del Consejo, asistir a las reuniones y participar activamente en las deliberaciones, el compromiso de dedicación, el deber de trasladar cualquier irregularidad detectada en la gestión y vigilar las situaciones de riesgo, promoviendo, en su caso, convocatorias extraordinarias.

No hay que olvidar que la falta de estos deberes de lealtad y diligencia está detrás de prácticamente todas las situaciones de crisis que han afectado tanto a bancos como a cooperativas de crédito.

Al tratar el alcance del Informe Aldama, se reconoce que el objetivo del mismo se sitúa en el ámbito de la autorregulación, al igual que hiciera el Código Olivencia. Por ello se insta a las empresas a que recojan en sus Estatutos o en forma de Códigos de Conducta, las reglas expresadas en dichos informes y aquellas otras que consideren que puedan contribuir a crear un marco de relaciones más adecuado entre los distintos órganos de gobierno de las sociedades. No obstante, se inscribe en el planteamiento de “cumplir o explicar”, es decir, aunque las reglas no sean obligatorias, si no las cumplen deben hacerlo público justificando su no aplicación (Recalde, A., 2003).

No obstante, también se expresa la conveniencia de un soporte normativo adicional, que de fuerza a aquellos aspectos que deben ser vigilados de forma más estrecha.

## Legislación reciente sobre gobierno corporativo

A este respecto una encuesta realizada a los patronos de la Fundación de Estudios Financieros y a las Compañías integradas en el IBEX-35 en el año 2002 (Olcese Santonja, A. 2003) muestra la preferencia por la autorregulación. Sobre las cuatro áreas vinculadas al gobierno corporativo (papel del Consejo, tamaño y composición del Consejo, estructura de gobierno y procesos de gobierno) los encuestados se manifiestan claramente a favor de la autorregulación. En cambio, en cuestiones relativas a la transparencia y seguridad de los mercados financieros (igualdad de los derechos de los accionistas y transparencia de la gestión), las opciones se decantan a favor de la regulación legislativa. En el tercer bloque, relativo a las relaciones con los agentes del mercado el consenso ya no es tan evidente, mostrándose relativamente partidario de la regulación sobre la gestión de los conflictos de intereses y dejando a la autorregulación la responsabilidad social, ética y medioambiental de las empresas.

No obstante, la experiencia tanto española como internacional da a entender que la autorregulación es a menudo insuficiente. De hecho, la autorregulación está sujeta a importantes limitaciones, que se traducen en una mayor laxitud en cuanto a las obligaciones impuestas y a las sanciones aplicadas a los infractores. De ahí, el interés del legislador por regular los aspectos clave del buen gobierno, como la igualdad de los derechos de voto, los deberes de lealtad y la competencia de los mercados.

Así, la llamada “Ley Financiera” (Ley 44/2002, de 22 de noviembre, BOE del 23, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero), impone la elaboración de un código de conducta a las grandes sociedades mercantiles. Asimismo, modifica algunas cuestiones relativas a los órganos rectores de las cajas de ahorros y, por lo que se refiere a las cooperativas de crédito, aborda la consideración de cooperativa fiscalmente protegida, así como la obtención de recursos subordinados bajo la forma de “participaciones especiales”.

En dicha Ley 44/2002, se fijan restricciones relativas a las inversiones financieras temporales realizadas por las entidades sin ánimo de lucro bajo la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (en adelante CNMV), es decir, las mutuas de seguros y las mutualidades de previsión social. En consonancia la CNMV aprobó para ellas el 20 de noviembre de 2003 un Código de conducta en el que se establecen cautelas en defensa de la seguridad de los partícipes.

Con posterioridad, la Ley 26/2003, de 17 de julio, extiende la obligatoriedad de hacer público con carácter anual un informe de gobierno corporativo a las sociedades cotizadas en bolsa y a aquellas que emitan valores que coticen en un mercado secundario. De este modo (disposición adicional 2ª) amplía a las cajas de ahorros y cooperativas de crédito que emitan valores admitidos a negociación en los mercados oficiales la obligación de hacer público un informe anual de gobierno corporativo, que recoja de forma completa y razonada las estructuras y prácticas de gobierno, así como los procesos de toma de decisiones, a fin de ofrecer una imagen fiel y un juicio fundado de la entidad.

El contenido mínimo de ese informe viene señalado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (Circular 1/2004, de la CNMV, de marzo de 2004), en el que debe hacerse referencia a:

- Estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno, con información de la Asamblea General y del Consejo de Administración, así como de los órganos ejecutivos, de apoyo, de vigilancia o de supervisión.
- Operaciones vinculadas y sus condiciones.
- Estructura de negocio del grupo.
- Operaciones significativas del grupo realizadas fuera de las condiciones normales de mercado con miembros de los órganos de poder de la entidad.
- Sistemas de control de riesgo.
- Remuneraciones de los miembros del órgano de gobierno y personal directivo.
- Grado de seguimiento de las recomendaciones en materia de buen gobierno.

### **Otros informes en el ámbito comunitario y financiero**

Siguiendo la corriente iniciada con el Informe Cadbury (1992), la Unión Europea encargó a un grupo de expertos en Derecho de sociedades (conocido con la Comisión Winter), la elaboración de un informe con recomendaciones para las empresas, que se presentó en noviembre de 2002.

Asimismo, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea también se ha hecho eco de esta inquietud, centrando su actividad en informes sobre la

mejora de la transparencia bancaria. Así, en 1995, como consecuencia del Informe Fisher de 1994, publicó un documento sobre la información que debían publicar las entidades de crédito y sociedades de valores que actuaran en mercados de derivados. Posteriormente, en 1997, dentro del contexto de la supervisión bancaria, en el documento “Core Principles for Effective Banking Supervision” fija la transparencia de la información como un principio fundamental. Esta última se desarrolla pormenorizadamente en el documento “Enhancing Bank Transparency” (1998) y en las recomendaciones de la mejora de la información difundida (1999)<sup>3</sup>.

La importancia de la transparencia informativa se ve reflejada en el proceso de revisión de los requisitos de capital de las entidades financieras en la Unión Europea, adaptada a los nuevos acuerdos de Balisea. Precisamente el llamado Pilar 3 del acuerdo de capitales hace referencia al papel que desempeña la información al mercado en la disciplina de las entidades y en el estímulo de las buenas prácticas bancarias.

En resumen, las propuestas sobre el gobierno de las empresas van encaminadas en las siguientes direcciones (Gutiérrez Urtiaga, M. 2003):

- a) Incremento de la participación a fin de que el mayor número posible de accionistas (o socios) se inmiscuyan de alguna manera en la supervisión de la gestión de la empresa.
- b) Reforzar el papel del Consejo de Administración (o Rector) como representante y defensor de los intereses de los accionistas (o socios).
- c) Mejorar la cantidad y calidad de información que reciben los stakeholders y los mercados sobre las empresas.

Si bien existe un convencimiento generalizado de que las normas sobre buen gobierno contribuyen a restaurar la confianza de los inversores y de la sociedad en general, no son ajenas a críticas, derivadas tanto de los gastos que genera su cumplimiento como por el tiempo que debe dedicar la alta dirección en su esfuerzo por cumplirla<sup>4</sup>, sobre todo en sus aspectos más formales.

---

3. Todos estos documentos se pueden consultar en la página web del Banco Internacional de Pagos de Basilea, [www.bis.org](http://www.bis.org).

4. Declaraciones de John Thain, consejero delegado de la Bolsa de Nueva Cork, en *The Wall Street Journal* (Expansión 28/05/04).

En todos estos informes se destaca el papel fundamental desempeñado por la transparencia informativa, señalando la necesidad de difundir una serie de indicadores e informes periódicos. Por lo general, las normas de buen gobierno que aparecen no son de obligado cumplimiento, pero sí se destaca que en el informe elaborado al efecto se haga constar el porqué de no seguir las indicaciones. Asimismo, se hace hincapié en la conveniencia de utilizar las páginas web de las organizaciones para difundir toda aquella información que incida en el buen gobierno, tanto por lo que se refiere a la propia actividad empresarial como a las relaciones entre los distintos órganos de poder.

## **2.3. PARTICIPACIÓN Y PROPIEDAD EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

### **2.3.1. MODELOS DE PARTICIPACIÓN Y PROPIEDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Existen múltiples combinaciones y relaciones entre grado de concentración-dispersión de una organización, por una parte, y nivel de participación de los propietarios de la misma, por otra.

**CUADRO 2.4.  
COMBINACIONES PROPIEDAD / PARTICIPACIÓN**

	<b>Propiedad concentrada</b>	<b>Propiedad dispersa</b>
Propietarios absentistas	A	B
Propietarios participativos	C	D

Fuente: Mintzberg, H. (1992).

Las organizaciones tipo A son empresas con un número reducido de propietarios poco interesados en participar activamente en su gobierno que, en muchos casos, se trata de inversores institucionales. En este caso los administradores tienen un compromiso claramente especificado con los propietarios, que tenderán a fijar unos objetivos mínimos que servirán de referencia a aquéllos en su gestión. Normalmente, se fijarán unos umbrales de rentabilidad para su inversión en capital, que condicionarán las relaciones contractuales entre ambos.

El tipo B se caracteriza por el predominio de pequeños accionistas, generalmente inversores en mercados de valores, como es el caso de muchas de las compañías mercantiles de tipo anglosajón. Frente a la tendencia de abusar de una presunta posición de dominio por parte de los administradores, el mercado tiende a generar mecanismos de disciplina, tales como la propia cotización de las acciones (lo que vulgarmente se llama “votar con los pies”), la vulnerabilidad frente a adquisiciones por parte de otras empresas y la remuneración salarial de los directivos.

En el tipo C se incluyen las empresas con uno o pocos propietarios que, a menudo, dirigen ellos mismos la empresa. La coincidencia entre propiedad y gestión permite clarificar objetivos y evitar conflictos de intereses.

En el tipo D, al menos teóricamente, se situarían las empresas cooperativas.

No obstante, el abanico de posibilidades puede abrirse con todo tipo de situaciones intermedias y combinaciones posibles. Ahora bien, el grado de compromiso de los propietarios, o lo que es lo mismo, su grado de participación, se incrementa a medida que éstos están más próximos a la actividad de la organización y el número de los mismos no supone una propiedad dispersa o, incluso, difusa (Mintzberg, 1992).

Las cooperativas de crédito en su fase naciente responden a las premisas que favorecen una organización en la que los socios tienen incentivos a participar activamente: una vinculación o proximidad por lo que se refiere a la actividad y un ámbito que genera un número de miembros limitado. Lo mismo se podría decir, en principio, de las actuales cooperativas de crédito locales y profesionales, en las que persiste un vínculo estrecho. En ellas, por otra parte, la identificación con el medio que financian ejerce de barrera protectora frente a otros competidores, por lo que la supervivencia está en menor medida amenazada, de modo que, por una parte, el presunto poder de los gestores tiende a verse menos potenciado y, por otra, las actividades que requieren mayor capacidad técnica las realiza la cooperativa a través de grupos asociados de los que forma parte.

En el otro lado, las cooperativas de ámbito superior tienden a dirigirse hacia la clase B, a no ser que se refuercen los incentivos a la participación de los socios. Las razones de esta deriva, siguiendo el razonamiento planteado hasta ahora, está vinculado con la ruptura del vínculo que une a los socios, generada al ampliar el ámbito, la dilución de su sentimiento de poder en un colectivo

difuso y heterogéneo o, incluso, en el desconocimiento de sus derechos como socios y de lo que supone la pertenencia a una cooperativa. El mayor tamaño, tanto en el número de socios como en su procedencia social y geográfica, acrecienta el sentimiento de falta de identidad que se traduce en un escaso interés por participar en el gobierno de la cooperativa. Asimismo, el desconocimiento mutuo entre los socios dificulta la creación de coaliciones que, presentando programas comunes, dinamicen la participación. En definitiva, tienden a la inhibición en favor de aquellos que conocen la organización y su negocio.

En este sentido, los socios presentarán una actitud similar a la de los pequeños accionistas de las sociedades mercantiles, reacia a enfrentarse a los órganos de gobierno y plantear sus intereses. El aislamiento, -al desconocer al resto de los partícipes-, la falta de tiempo, -al centrarse en su actividad desconectada con la entidad bancaria-, la falta de conocimientos jurídicos, -por no ser conscientes de sus derechos como socios-, y la falta de recursos económicos, condicionan la conclusión de que no merece la pena el esfuerzo de interferir en el gobierno de la sociedad.

Todo ello conduce a pensar que, en las grandes cooperativas, y en concreto las de crédito, *los niveles de participación de los propietarios serán, incluso, relativamente menores a los de las sociedades por acciones*, lo que se traduce en un control más débil por parte de los socios y, como consecuencia, los administradores disfrutarán de un poder más relevante en la organización (De Bonis, 1994; Spear, 2004).

Por otra parte, la participación se verá afectada por la estructura de propiedad, pudiendo apreciarse distintos tipos de cooperativas. En este sentido hay que distinguir entre las cooperativas cuya base social está formada únicamente por personas físicas y aquellas en las que el acceso a los servicios de los clientes se realiza gracias a la pertenencia a una cooperativa asociada. Entre ambas situaciones caben combinaciones intermedias en las que se sitúan la mayor parte de las cooperativas de crédito españolas.



**CUADRO 2.5.  
TIPOLOGÍA DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN FUNCIÓN DE LA  
FORMA DE PROPIEDAD**

	<b>Acceso a la condición de socio/usuario</b>	<b>Actitud no participativa</b>	<b>Actitud participativa</b>
<b>Predominio de socios personas físicas. Democracia directa</b>	Adquisición de una aportación al capital (mínimo 60,10 euros)	<b>MODELO DE SOCIO DIRECTO AUSENTE</b> La aportación al capital es considerada como un peaje de entrada reembolsable	<b>MODELO DE SOCIO DIRECTAMENTE IMPLICADO</b> La aportación al capital es considerada como un derecho a participar en la organización
<b>Predominio de socios cooperativos. Democracia representativa</b>	Adquisición de una aportación al capital de la cooperativa asociada	Cooperativas cuya actividad está vinculada con la actividad profesional de los socios (agrarias, CTA, etc.)	
		<b>MODELO DE SOCIO INDIRECTO DESPREOCUPADO</b> La preocupación del socio se limita a la actividad de la cooperativa de primer grado	<b>MODELO DE SOCIO INDIRECTO IMPLICADO</b> El socio tratará de hacer valer la cooperativa de primer grado para adecuar las decisiones de la de crédito
		Cooperativas cuya actividad no está vinculada con la actividad profesional de los socios (consumo, etc.)	
		<b>MODELO DE SOCIO NO CONSCIENTE</b> Vinculación escasa. La cooperativa de crédito llega a instrumentalizar a la asociada para ampliar su base social	<b>MODELO DE SOCIO POTENCIALMENTE IMPLICADO</b> La participación se ve dificultada por la existencia de distintos niveles y la ausencia de vínculo común
		Presencia de socios de trabajo	
		<b>MODELO DE SOCIO TRABAJADOR DESINTERESADO</b> Su relación con la empresa es meramente laboral	<b>MODELO DE SOCIO TRABAJADOR POLÍTICAMENTE ACTIVO</b> Interés por hacer valer sus intereses en la organización

Fuente: Soler (2003).

Según los datos que facilita la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito en su Anuario, en 2003 había en España 83 cooperativas de crédito, que asociaban a 1.482.000 socios personas físicas, 66.000 personas jurídicas no cooperativas y a 7.775 cooperativas. Dado que el número total de operaciones de inversión crediticia asciende a 1.507.000, se pone de manifiesto que la práctica totalidad de titulares de préstamos son socios de las cooperativas de crédito<sup>5</sup>.

Por otra parte, las cooperativas de crédito españolas para 2003 declaraban 9.132.000 clientes. La diferencia respecto a la cifra de socios puede deberse bien a que se trate de simples depositantes (no sujetos a las limitaciones operativas a la actividad extracooperativizada), o bien a que acceden a la condición de usuario gracias a su participación en otras cooperativas<sup>6</sup>, bien sean agrarias, de consumo, de trabajo asociado o de cualquier otra clase. Con todo tan sólo el 17% de los clientes tienen condición de socios directos, con grandes diferencias entre cooperativas. Por esto, la ratio socios/clientes puede utilizarse, con las debidas cautelas, como una aproximación del predominio de socios personas físicas o de socios cooperativos<sup>7</sup>.

En un número importante de cooperativas de crédito, las entidades asociadas a la misma aportan de forma indirecta la mayor parte de los clientes de préstamo y depósito. Este hecho es particularmente evidente en al menos cuatro cajas, en las que la práctica totalidad de los clientes son, a su vez, socios de otras cooperativas, como es el caso de la Caja Laboral, la Caixa Popular, la Caja Escolar o Crèdit València. En las dos primeras destaca el peso de determinadas cooperativas de consumo en la ampliación de la base social, mientras que en las dos segundas prima su condición de cooperativas de segundo grado de cooperativas de enseñanza y del campo, respectivamente.

---

5. En este sentido hay que tener en cuenta el artículo 4º de la Ley 13/1989, de Cooperativas de Crédito, que limita las operaciones con terceros al 50% de los recursos totales de la Entidad. Dado que estas operaciones con terceros son objeto de una contabilización separada y de diferente fiscalidad, las cooperativas tratan de que los destinatarios de préstamos sean en su totalidad socios, de forma directa o a través de otra cooperativa asociada.

6. En este grupo también se podría incluir el colectivo de familiares directos del socio usuarios de la caja, como por ejemplo, las libretas abiertas a hijos de socios. Aunque pueda tener una influencia relevante no se tiene en cuenta en la exposición de estos datos por su difícil cuantificación y control. Eso no obsta para que deban tenerse presente como una posible fuente de distorsión.

7. Una aproximación realizada mediante encuestas sobre el porcentaje de clientes de activo y de pasivo que tienen la consideración de socios puede verse en Palomo y Valor (2001).

La presencia de la más grande de las cooperativas de crédito entre aquellas que acceden a la clientela fundamentalmente a través de entidades asociadas distorsiona el dato medio antes citado. Para mayor claridad se puede tomar la mediana, es decir, el valor que deja la mitad de los datos por encima del mismo en la relación socios/clientes, que para 2003 se situaba en torno al 25%.

Por encima de este porcentaje se encontraban mayoritariamente cajas de ámbito local o comarcal, así como otras de mayor distribución como Caja Campo, Caja Mar, las cajas rurales de Balears, Central de Orihuela, Asturias y Soria, así como la Caja de Ingenieros.

Esto permite plantear una serie de hipótesis. La primera al respecto apunta a que la influencia del predominio de uno u otro modelo en la participación democrática de los socios no es a priori clara, ya que dependerá en gran medida de la actitud que adopte la base social.

La segunda hipótesis consiste en que el grado de participación tiende a ser mayor en el caso de cooperativas con predominio de socios personas físicas o si, por el contrario, de cooperativas asociadas en las que su actividad esté vinculada a la actividad profesional de los socios.

### **2.3.2. LOS 'ACCIONISTAS COOPERATIVOS': PARTICIPACIONES SIGNIFICATIVAS EN EL CAPITAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

A la hora de estudiar la posible influencia de determinados socios, tanto de personas físicas como jurídicas, en el gobierno de las cooperativas de crédito, puede tener cierta significatividad la existencia de participaciones que supongan un porcentaje relevante en el capital social.

A este respecto el Banco de España publica anualmente en su *Memoria de la Supervisión bancaria en España*, información agregada sobre los accionistas de los bancos y los socios de las cooperativas de crédito cuyas acciones o aportaciones superan el 0,25% y el 1%, respectivamente, del capital social, distinguiendo su consideración de personas físicas o jurídicas, y dentro de estas últimas, las que son entidades de crédito.

Dicha información tiene por objeto facilitar la supervisión de las entidades de crédito mediante el control de los accionistas y socios con participaciones significativas.

**CUADRO 2.6.**  
**NÚMERO DE ACCIONISTAS DE BANCOS CUYA PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL SOCIAL SUPERA EL 0,25% Y DE SOCIOS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO CON APORTACIONES SUPERIORES AL 1% DEL CAPITAL**

	Personas físicas	Personas jurídicas	
		Entidades de crédito	Resto
<b>Banca privada</b>			
1998	358	130	534
1999	270	135	471
2000	209	123	424
2001	166	113	408
2002	141	115	384
2003	126	115	377
<b>Cooperativas de crédito</b>			
1998	219	103	125
1999	222	100	116
2000	218	91	113
2001	200	75	142
2002	137	67	132
2003	171	67	121

Fuente: Banco de España. Memoria de la Supervisión Bancaria de España.

La comparación de las participaciones significativas entre bancos y cooperativas de crédito puede resultar tremendamente engañosa. En primer lugar, el umbral de declaración es sensiblemente inferior en los bancos (0,25% frente al 1% de las cooperativas). En segundo lugar, se trata de entidades de tamaño unitario muy dispar, superior en el caso de los bancos privados. En tercer lugar, el carácter de negociable en los mercados de valores permite a las acciones disponer de un mercado ágil en el que adquirir paquetes de control y que sirva de indicador de la confianza que ofrece la gestión de la entidad en sus accionistas, por lo que el significado de la acumulación de capital es cualitativamente diferente en ambos tipos de instituciones. La adquisición de acciones en Bolsa es, hoy en día, una alternativa de inversión para los ahorradores, con un componente especulativo, lo que ha ido creciendo con el desarrollo del capitalismo popular. La difusión de estos valores facilita la

reducción del peso proporcional de los paquetes accionariales significativos. Finalmente, a la hora de valorar los datos, hay que tener en cuenta que el número total de cooperativas de crédito es superior al de los bancos, lo que puede condicionar la interpretación de los datos.

Con todo ello, a primera vista llama la atención el elevado número de socios de las cooperativas con una participación superior al 1% del capital, cuestión que aparentemente puede contradecir la idea de una propiedad dispersa. Esta cantidad es realmente significativa, sobre todo si se tiene en cuenta los escasos incentivos a la acumulación de capital en las cooperativas, al carecer de incentivos, tanto políticos – por la imposibilidad en la práctica a la hora de acumular derechos de voto -, como económicos. De todas formas, un análisis detallado puede aclarar este dato.

Se aprecia una tendencia a la reducción del número de socios personas físicas con más del 1% del capital, tendencia que se trunca con un aumento relevante en el año 2003. Realmente, esto viene a suponer que entre 1 ó 2 socios por cada caja disponen de esta participación significativa. Lógicamente, este hecho es más probable en aquellas cooperativas con un número más reducido de socios. A este respecto, hay que tener en cuenta que en 2003 seis cooperativas disponían de menos de 1.000 socios personas físicas. Por otra parte, el proceso de fusiones que se viene produciendo en la última década contribuye a una dilución del capital y a la desaparición de algunas de las cooperativas más pequeñas.

Por lo que se refiere a las participaciones de otras entidades de crédito no hay que olvidar que algunas cajas actúan como cooperativas de segundo grado de otras de ámbito inferior, como ocurre, por ejemplo, con Ruralcaja. Caso especial es el del propio Banco Cooperativo Español (incluido en el grupo de cooperativas de crédito), participado por el Banco Cooperativo Alemán (DG Bank) y por 75 cajas rurales, entre las cuales 24 de ellas lo hacen con una participación superior al 1% del capital social del banco.

Puede resultar relevante la importancia relativa del resto de personas jurídicas con más del 1% del capital, entre las que, sin duda, tiene un peso determinante las cooperativas agrarias, de trabajo asociado y de consumo. Las grandes empresas mercantiles y los inversores instituciones (como los fondos de inversión), a diferencia de lo que ocurre con los bancos privados, tienen una nula presencia entre los partícipes de las cooperativas de crédito, coherentemente con las peculiaridades del capital de estas instituciones. La

evolución del número de este grupo de socios personas jurídicas no presenta una tendencia clara pues, si bien el incremento del tamaño de las cajas cooperativas y de su base social puede situar la participación de muchas cooperativas asociadas por debajo del umbral del 1%, las fusiones entre cooperativas agrarias o de cualquier otro tipo pueden contribuir al aumento de la participación global en la cooperativa de crédito.

En definitiva, y lo que interesa a efectos del presente estudio, existen en las cooperativas de crédito socios con una participación realmente significativa, tanto personas físicas como jurídicas (dentro de estas últimas destaca fundamentalmente otros tipos de cooperativas) que, a pesar de las limitaciones que impone la legislación respecto a la acumulación de derechos políticos y la debilidad de los derechos económicos del capital, pueden ejercer un papel relevante en el gobierno de estas entidades.

## **2.4. LOS CONFLICTOS DE INTERÉS EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

### **2.4.1. VISIÓN GENERAL DE LOS CONFLICTOS DESDE LA MULTIPLICIDAD DE AGENTES IMPLICADOS**

En las organizaciones económicas los objetivos que se persiguen son múltiples y complejos, como también son los distintos grupos interesados en su gobierno. En este contexto se debe intentar alcanzar puntos comunes, consensos generales, que respondan a los intereses de todos ellos.

En sus inicios, en los años 1970, los trabajos sobre gobierno corporativo centraban su interés en el conflicto de intereses que se producía entre los directivos que gestionan la empresa (*managers*) y los propietarios (*shareholders*), distinguiendo en estos últimos entre aquellos que tenían capacidad de afectar al gobierno de la empresa y los pequeños inversores. En este conflicto el principal elemento de fricción se centraba en la maximización y la apropiación de los resultados económicos.

Esta perspectiva se ha revelado muy limitada en las organizaciones económicas más complejas y a medida que se suceden escándalos financieros y crisis bursátiles, a partir de los años 1990, que crean un clima de desconfianza hacia los responsables de la gestión. La necesidad de protección de los colectivos más afectados por esa situación, genera la elaboración de unas

normas de buen gobierno cuyo objetivo final no es otro que recomponer la confianza en la que se sustenta la actividad económica y financiera.

La existencia de una serie de agentes implicados (denominados de forma genérica *stakeholders*), en la actividad de las empresas, supone una potencial diversificación de conflictos, debido a que cada uno de ellos presenta intereses distintos y, en ocasiones, opuestos. En consonancia, en el gobierno de las sociedades, ya no se trata tanto de buscar el mayor valor para los accionistas (*shareholders*) o socios, sino también de responder a las necesidades de todos aquellos interesados (*stakeholders*) que se ven afectados por la dinámica de la empresa, al estar sujetos a determinados efectos externos de su actividad, y que, en cierta medida, contribuyen la creación de riqueza y la consolidación de la organización a largo plazo.

Por ello, desde la visión de la multiplicidad de interesados, las organizaciones económicas persiguen objetivos consensuados y genéricos, como el crecimiento, la estabilidad, la perpetuación o la seguridad en el empleo, considerando los beneficios empresariales más como un instrumento que como un objetivo último (Tirole, 2001). Esta filosofía se aproxima en gran medida a la problemática de las cooperativas, en la que su finalidad social no es tanto maximizar la rentabilidad de una inversión capitalista, sino la utilidad de los agentes implicados. No obstante, la multiplicidad de los derechos de control puede suponer la amenaza de ganar parcelas de poder a costa de otros interesados, generando conflictos, desconfianzas y problemas que actúan en detrimento de la propia organización.

En principio estos conflictos se suelen resolver de forma asimétrica, dado el desequilibrio de poder y de disponibilidad de información de cada uno de los *stakeholders*, de ahí el interés por alcanzar un cierto consenso a la hora de armonizar sus distintas demandas.

Las relaciones de la organización con cada uno de los grupos de interés pueden venir determinadas formalmente mediante contratos que fijan tanto las contraprestaciones económicas y las cuotas de poder político, o bien de manera informal, sin que exista explícitamente un marco contractual. Asimismo, los partícipes sociales pueden ser internos a la propia organización o externos, siendo estos últimos los que, a priori, tendrán más dificultades a la hora de hacer valer su influencia.

**CUADRO 2.7.**  
**CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

	Relaciones contractuales/formales	Relaciones no contractuales/informales
Internos	Empleados Directivos Socios (y sus representantes en el Consejo Rector)	
Externos	Clientes Autoridad Supervisora (por su potestad sancionadora)	Administraciones públicas Comunidad Territorial

Sin ánimo de exhaustividad, se pueden distinguir los siguientes agentes en la actividad de las cooperativas de crédito:

**1) Socios.** Sin duda alguna es el elemento más numeroso y relevante. En las sociedades cooperativas presenta una dualidad que la diferencia de otros tipos de instituciones.

Por una parte, los socios son los propietarios de la entidad y, por tanto, disponen de la facultad de decisión última. Como especificidad, esta propiedad es paritaria, es decir, todos los socios, en principio, disponen de los mismos derechos políticos, con independencia de su inversión en el capital, igualdad que impide hacer uso de la capacidad de control mediante la adquisición de un mayor número de participaciones. La participación en la gestión viene marcada, entonces, por el principio de la democracia. No obstante, a pesar de la igualdad de los derechos políticos, la mayor parte de los socios no manifiesta interés alguno en participar en los órganos de poder, centrandó su atención en alcanzar las condiciones más ventajosas posibles como usuarios de servicios bancarios. Asimismo, el status de socio permite la posibilidad de participar de los resultados, en forma de retornos cooperativos, en función de la actividad cooperativizada.

Por otra parte, se produce una identificación entre los socios y los clientes, es decir, y de una forma clara en el caso de las cooperativas de crédito españolas, los socios son mayoritariamente los sujetos objeto de las



operaciones de crédito y depósito, lo que condicionará sus intereses específicos. De hecho, aunque la legislación permite realizar operaciones activas con terceros no socios, en la práctica gran mayoría de los clientes receptores de préstamos son socios, bien directamente de la cooperativa de crédito o bien de alguna cooperativa asociada.

Por tanto, las relaciones de los socios con la cooperativa de crédito presentan un doble marco: el societario y el empresarial.

### CUADRO 2.8. RELACIONES DE LOS SOCIOS CON LA COOPERATIVA DE CRÉDITO

MARCO SOCIETARIO	MARCO EMPRESARIAL
Participación en el capital	Actividad de crédito
Participación en la gestión	Actividad de depósito
Participación en los resultados	Otros servicios bancarios

Elaboración propia.

- 2) La representación de los intereses de los socios interesados en la gestión de la entidad integrará el **Consejo Rector**, encargado básicamente de velar porque las decisiones de los órganos de administración y dirección respondan a la voluntad de la base social. No obstante, el Consejo Rector en ocasiones se erige como un *stakeholder* independiente, con unos intereses específicos.
- 3) Los **directivos** asumen la gestión de la entidad siguiendo, en principio, las orientaciones de los socios expresadas a través del Consejo Rector, a cambio de una contraprestación por su trabajo.
- 4) Si bien las cooperativas de crédito no se constituyen como cooperativas de trabajo asociado, los **empleados** conforman un agente con intereses propios, en ocasiones socios especialmente activos de la entidad y a menudo representados explícitamente en el propio Consejo Rector. En general, demandan unas retribuciones y una política de promoción razonables, equilibradas y transparentes.
- 5) Un *stakeholder* de especial relevancia es la propia **autoridad supervisora**, en este caso el Banco de España, preocupado funda-

mentalmente en velar por la estabilidad y la solvencia de las entidades de crédito como forma de prever situaciones de crisis.

- 6) Dado el carácter local o regional de la mayor parte de las cooperativas de crédito, suele existir una relación más o menos estrecha con las **administraciones públicas** periféricas, que en ocasiones puede condicionar la política crediticia de estas entidades, para afrontar la financiación de determinados proyectos.
- 7) En este sentido, puede mencionarse un último *stakeholder*, aunque no por ello menos importante, como la propia **comunidad** en la que se desenvuelve la cooperativa, ante la cual debe asumir una “responsabilidad social” más allá del mero cumplimiento de sus obligaciones legales.

Los conflictos, en general, se pueden agrupar en económicos y políticos. Los primeros se basan bien en la apropiación de los excedentes generados por la actividad económica, bien en la distribución de las operaciones activas y pasivas, bien en la fijación de los precios aplicados a éstas o bien en cualquier otro beneficio monetario para cada uno de los interesados. Por el contrario, los políticos se centran en la posición de los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones de la institución.

#### **2.4.2. RELACIONES DE PODER EN EL GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Antes de entrar a analizar algunos de los potenciales conflictos que pueden plantearse en las organizaciones económicas, en concreto las cooperativas de crédito, conviene resaltar los elementos que vinculan los tres órganos básicos de estas instituciones. Así, en las relaciones de poder entre la base social, el Consejo Rector y el equipo de dirección aparecen tres fuerzas, que, en mayor o menor medida, determinarán qué órgano social dispone de mayor capacidad de decisión:

1. Cadena de Autoridad
2. Experiencia / Habilidad
3. Información

## **Cadena de Autoridad**

En las sociedades en las que está separada la propiedad de la gestión, como es el caso de las cooperativas de crédito, se establece una cadena que une los socios-propietarios con los que efectivamente llevan a cabo la dirección de la entidad.

En las cooperativas la autoridad la ostentan los socios a través de la Asamblea General siguiendo criterios democráticos. Utilizando una terminología jurídica, la soberanía reside en las personas que, en igualdad de condiciones, participan en la sociedad, con independencia del capital que hayan adquirido.

Los socios delegan su autoridad en el Consejo Rector, organismo que debe reflejar la voluntad de los socios. Para ello, en él han de quedar representados proporcionalmente los intereses de los distintos colectivos, de modo que las decisiones que adopte se adecuen a los intereses de la mayoría.

El Consejo Rector encomienda las labores de gestión a un equipo directivo que disfruta de una elevada autonomía a la hora de llevar a cabo su actividad. La función de control de dicha actividad por parte del Consejo Rector se verá dificultada por la complejidad y especialización profesional que supone la actividad financiera.

Siguiendo esta cadena de autoridad, el sistema ideal es aquel que permite a los socios controlar efectivamente la organización y su actividad, directamente o a través de su representación en el Consejo Rector. Esto supone, como ya se ha comentado, que el Consejo Rector sea un fiel reflejo de la voluntad social y que éste disponga de la capacidad y los medios suficientes para llevar a cabo la supervisión del equipo de dirección.

Dicha cadena ideal se puede romper cuando:

1. No existe un correcto reflejo de la voluntad de los socios en el Consejo Rector, fundamentalmente por la escasa participación de los socios en el momento de elegir a sus representantes y en las deliberaciones asamblearias, lo que genera la existencia de desequilibrios en la representación de los distintos grupos sociales. En este sentido el déficit democrático supone una ruptura de la correa de transmisión entre la voluntad de los socios y las decisiones de los gestores.

2. El Consejo Rector no ejerce efectivamente su función de control del órgano de administración, bien sea por una cierta complacencia con la evolución de la entidad, bien por la falta de información y medios adecuados para realizar una correcta valoración o bien por su manifiesta incapacidad para evaluar la actividad financiera.
3. No existe una adecuada transparencia y fluidez de información entre los distintos órganos de poder.

### **Experiencia / habilidad**

El conocimiento y la habilidad técnica, en una actividad tan sofisticada y sujeta a unas transformaciones vertiginosas como la financiera, se muestran como la principal fuente de poder para la élite de directivos.

Desde esa posición, los directivos asumen la responsabilidad de tomar las riendas de la organización y buscar su crecimiento, sin atender a los intereses de los socios, quienes a menudo son considerados como carentes de cualquier mentalidad profesional y mediatizados por un acusado individualismo.

En las organizaciones de propiedad dispersa, en las que se acentúa la hegemonía de los directivos, se prima el crecimiento frente a la rentabilidad, lo que es coherente con la estabilidad a largo plazo y, en definitiva, el objetivo que pueden plantearse los socios cooperativistas. En consecuencia, los propietarios de la organización, de forma directa o representados por el Consejo Rector, conscientes de las dificultades a la hora de controlar la actividad del equipo de dirección, tienden a ofrecer o permitir incentivos, normalmente económicos, a fin de que las elecciones estratégicas de los administradores respondan en mayor medida a los intereses de los socios y no a ambiciones personales. Es lo que se ha venido en llamar *teoría de la preferencia por el gasto* (Williamson, 1963).

Con esta compensación, se pretende realizar un control imperfecto e indirecto de los directivos, de modo que se reducen las tentaciones de obtener beneficios privados de forma incorrecta o, incluso, ilegal, y a fin de cuentas, evitar conflictos de intereses.

La tolerancia respecto a la utilización de comportamientos de *preferencia por el gasto*, aumenta en las siguientes circunstancias:

1. La propiedad se encuentra difusa.
2. El coste de ejercer un verdadero control es elevado por la complejidad de su evaluación.
3. Existe una cierta confianza en el control ejercido por la regulación pública.

Los estudios realizados contrastan la hipótesis de que los bancos mutuales, en los que la difusión de la propiedad o de los derechos políticos es acusada, muestran una mayor permisividad hacia estos comportamientos de preferencia de gasto, es decir, una fuerte autonomía del equipo directivo fiel a los intereses de los socios gracias a unos incentivos adicionales y un débil control ejercido por los socios y el Consejo Rector (Akella, 1988). Esta tolerancia se ve favorecida por el coste que representa para una base social difusa ejercer un verdadero control y por una cierta confianza respecto a la regulación pública.

No obstante, un mercado laboral de directivos eficiente puede servir de freno al exceso en este tipo de compensaciones. Además, una renovación de directivos, entre los que deben figurar expertos externos, puede dotar a la estrategia empresarial de mayores dosis de independencia y liberarla de determinados sesgos.

## **Información**

*Los socios sólo pueden desempeñar su papel si están informados y hay comunicación eficaz entre los socios, líderes elegidos, directivos y empleados (ACI, 1995).* La transparencia informativa ocupa, por tanto, un lugar clave en el gobierno de las cooperativas de crédito. Por una parte, favorece y fomenta el control interno ejercido por los socios y el Consejo Rector que son, a fin de cuentas, los que deben orientar las decisiones estratégicas en función de la situación de la entidad. Por otra parte, acentúa la disciplina de mercado, premiando o penalizando la actividad realizada por los directivos.

La difusión de información correcta y veraz favorece la participación de los socios, por cuando les hace conscientes de su papel de no sólo copropietarios sino, en cierta medida, de coempresarios. El socio ha de ser consciente de que unas decisiones inadecuadas del equipo de dirección pueden conducir a la pérdida de valor de la empresa de la que forma parte.

Para el Consejo Rector, la disponibilidad de una información precisa y oportuna permite llevar a cabo su función de control y de fijación de objetivos

**CUADRO 2.9.  
VENTAJAS DE LA DIFUSIÓN DE UNA INFORMACIÓN ADECUADA Y  
TRANSPARENTE**

	<b>Información sobre la situación económica y financiera</b>	<b>Información sobre el gobierno de la organización</b>
<b>Dirigida a la base social</b>	Facilita la evaluación de la actividad y sus resultados.	Incrementa la consciencia de los derechos políticos y económicos. Favorece la participación y hace más transparente el gobierno.
<b>Dirigida al Consejo Rector</b>	Permite valorar la actividad y sus resultados. Clarifica la fijación de objetivos.	Clarifica su función de correa de transmisión en la cadena de autoridad.
<b>Dirigida al equipo directivo</b>	Impone un mayor rigor y prudencia en sus decisiones.	Acentúa sus deberes de lealtad y diligencia. Clarifica las reglas de funcionamiento de la organización y el alcance de su función gestora.
<b>Dirigida a los supervisores</b>	Facilita la supervisión prudencial. Permite la prevención de situaciones de crisis.	Permite evaluar el proceso de toma de decisiones y delimitar posibles responsabilidades.
<b>Dirigida al resto de agentes económicos</b>	Acentúa la disciplina que ejerce el mercado sobre su actividad y sus precios	Facilita el conocimiento de la organización e incentiva su confianza.

Fuente: Soler (2003).

acordes con la voluntad de los socios. Asimismo, el equipo de dirección se verá incentivado a incrementar el rigor y su prudencia en la gestión, en beneficio de la totalidad de los agentes implicados.

Para el supervisor, el objetivo es cualitativamente distinto. Mientras que los agentes que participan tratan de maximizar su utilidad con el aumento del valor de la organización o la prestación de un servicio adecuado, la autoridad supervisora encamina su actividad hacia la minimización del riesgo de fallidos y, en caso de producirse, que éstos generen los menores efectos externos nocivos posibles. Por tanto, la información ejerce no sólo de elemento que facilita el control sino, además, de freno a la hora de conducir la gestión hacia derroteros peligrosos para la solvencia de la entidad.

Consciente de las grandes ventajas de la información en la estabilidad financiera, las autoridades supervisoras tienden a exigir su difusión pública, a velar por que ésta sea de calidad y a coste razonable y a establecer criterios homogéneos que faciliten la comparabilidad, gracias a la determinación de definiciones y clasificaciones estandarizadas.

Las ventajas de la difusión de una información transparente se sintetizan en el cuadro de la página siguiente.

### **3.4.3. LOS CONFLICTOS ENTRE LOS DISTINTOS *STAKEHOLDERS***

Básicamente, los potenciales conflictos de interés en las instituciones financieras y, en concreto, las cooperativas de crédito son los siguientes:

- Conflicto directivos-socios
- Conflicto directivos-Consejo Rector
- Conflicto clientes-socios
- Conflicto entre distintos tipos de socios
- Conflictos con los empleados
- Conflictos con las Administraciones Públicas
- Conflictos con la autoridad supervisora

Finalmente, más que conflicto, es conveniente tratar de forma especial las relaciones con el *stakeholder* comunidad, es decir, la responsabilidad que

deben adoptar las cooperativas con su entorno económicos, social, cultural o ambiental.

### **Conflicto directivos – socios**

Los directivos de las sociedades, como asalariados a quienes se les encomienda la gestión de la entidad, obtienen por su trabajo un rendimiento fijo establecido contractualmente. Esta contraprestación será el incentivo que reciben para ejercer su actividad, aunque siguiendo las directrices impuestas por la base social. Por otra parte, los resultados que obtienen por su actividad son variables, dependiendo en cierta medida del acierto de las decisiones tomadas por el órgano de dirección. En estas circunstancias, si consideran la contrapartida inadecuada, se plantea la tentación de que los gestores persigan objetivos privados en detrimento de los intereses de los socios, dado el control imperfecto que éstos pueden ejercer.

La literatura tradicional sobre gobierno corporativo centró inicialmente en el conflicto entre los intereses como grupo de los administradores y los de la masa dispersa de accionistas, sobre todo los más pequeños, entendiendo que los grandes propietarios disponían de mecanismos para hacer valer sus objetivos. Hay que tener en cuenta que los accionistas, tanto los grandes como los pequeños, son los únicos que asumen con su inversión en la empresa un verdadero riesgo, y se sitúan como acreedores residuales o subordinados en caso de disolución, lo que les da derecho a los beneficios generados.

En el caso de las sociedades mercantiles, como los bancos privados, los accionistas obtienen una rentabilidad variable por su inversión, dependiente, en general, de los beneficios obtenidos (que se materializan en forma de dividendos o de revalorización de sus acciones). En esta situación, se puede dar el caso de que los accionistas exijan una mayor rentabilidad por sus acciones, presionando a los directivos, quienes pueden verse tentados a llevar a cabo una política de crédito más arriesgada, aun a costa de la estabilidad de la propia institución. El conflicto entre propietarios y directivos ha sido el que ha puesto de manifiesto los *problemas de agencia*.

La compensación a los directivos dependerá de una serie compleja de factores entre los que se pueden citar: el nivel técnico y profesional de los mismos; el tamaño y complejidad de la entidad gestionada; el éxito alcanzado con la gestión; la presión que pueda ejercer la competencia en el mercado,



tanto por su efecto en la reducción de los márgenes de actividad como por el interés de hacerse con los servicios de los gestores más aptos; el control de los propietarios de la empresa; el nivel de renta del mercado en el que desarrolla su actividad; la existencia de restricciones de tipo legal, etc. El estudio de Hays (1997) sobre el control corporativo en la banca norteamericana, destaca el efecto que tiene en la compensación a los directivos del tamaño de la entidad o la capacitación profesional y, lo que es relevante a los efectos de este estudio, evidencia la influencia que tiene la existencia de un control corporativo por parte del Consejo de Administración sobre la remuneración global del equipo managerial. En cambio no considera estadísticamente significativo elementos como la rentabilidad de la empresa o la posición de la empresa en el mercado.

El interés por obtener una mayor rentabilidad por parte de accionistas y directivos, en una situación en la que existe un seguro de depósitos, puede provocar un problema de “riesgo moral”. El “riesgo moral” o “riesgo subjetivo” (*morad hazard*) consiste en la tendencia a asumir mayores riesgos ante la posibilidad de aumentar los beneficios, que será más acusado cuando un elemento externo otorgue seguridad y confianza a la actividad y cuando escaseen las oportunidades de inversión rentables. De este modo los accionistas transmiten a otro organismo, el fondo de garantía, el riesgo de una política de inversiones más arriesgada.

En estas situaciones, la conjunción de los intereses de ambos agentes se traduce en la aplicación de incentivos a los gestores en función del cumplimiento de objetivos<sup>8</sup>.

En las cooperativas de crédito el capital se ve privado de este elemento especulativo, por cuanto los socios no se apropian de los beneficios de la organización, por lo que a priori no presionarán a la hora de asumir más riesgos a fin de incrementar los beneficios. Por tanto, si los propietarios no obtienen un plus por la rentabilidad de la inversión en la empresa, razón de más para que los directivos no se lucren con los excedentes de la cooperativa.

En cambio, los directivos sí que pueden presionar a la hora de demandar mayores remuneraciones a medida que la organización aumenta en tamaño. De ahí, el especial interés por el crecimiento, tanto de forma individual como

---

8. Uno de los sistemas utilizados es el de las stock-options, por el que los directivos pueden lucrarse si las acciones de la sociedad se revalorizan en el mercado al darles la posibilidad de adquirirlas a un precio prefijado, revalorización que, en principio, se debe a los éxitos de la gestión de estos directivos.

por medio de adquisiciones y fusiones, que redundan normalmente en mayor retribución, poder y prestigio.

Para evitar el desequilibrio de fuerzas existente, tanto en las cooperativas como en las sociedades mercantiles, existe un marco legal que tiende a proteger a los pequeños socios frente a los administradores y grandes partícipes.

En consecuencia, la retribución de los directivos ha de ser clara, transparente y, sobre todo, adecuada. No hay que olvidar que una de las debilidades que se adjudicaban a las cooperativas era la de la dificultad para retener a los directivos más capaces.

### **Conflicto directivos – Consejo Rector**

Una segunda fuente potencial de conflictos es la que se plantea entre aquellos que llevan a cabo la gestión de la empresa y los encargados de supervisarla y orientarla hacia los intereses de la base social.

En este sentido, el Consejo Rector es consciente de las limitaciones de su poder de decisión. Su carácter de órgano colegiado o la dilatación de las reuniones (cuya periodicidad suele ser mensual) no le permite al Consejo una aproximación rápida y global a los problemas de la cooperativa que facilite la adopción de decisiones inmediatas. Si a ello se suma la falta de preparación técnica de algunos de sus componentes, se obtiene un problema que, precisamente, es el caballo de batalla de la mayor parte de los informes sobre buen gobierno: la necesidad de reforzar el papel del Consejo Rector, contribuir a la mayor representatividad de éste y permitir que contribuya a la creación de valor para la empresa.

En estas circunstancias el órgano de dirección se ve en menor medida supeditado a los controles del Consejo Rector, por lo que tenderá a actuar en función de sus parámetros. La jerarquía de sus conocimientos influirá en su comportamiento. De este modo, de acuerdo con la teoría convencional del gobierno de la empresa, los administradores dispondrán de un amplio margen de libertad en su actividad, tan sólo limitado por un sistema disciplinario, coercitivo o autorregulado, que contribuya a que actúen de acuerdo con ciertas reglas.

En su actividad, el órgano de dirección puede invocar los imperativos económicos como un factor que le exima, aún más, de sus limitaciones. Según este planteamiento, los directivos se enfrentan a una realidad económica a menudo contradictoria con los ideales cooperativos. Por ello, en ocasiones, entre los directivos de las cooperativas se ha puesto de manifiesto una actitud de demanda de no inmiscusión en su actividad, que ha llegado incluso al menosprecio de la “verborrea participativa”. Por ello, a menudo se esgrime la falacia de cooperativa sólo puertas adentro, y de mercado hacia el exterior.

La realidad de los mercados que invocan los directivos, no obstante, se rige por objetivos a corto plazo, por resultados inminentes que incrementan el prestigio de aquellos que los alcanzan. Una visión más a largo plazo (estabilidad de la organización, confianza de todos los implicados, satisfacción de los socios, etc.) sería más acorde con los intereses del resto de *stakeholders*.

En este sentido, los directivos de las cooperativas deben recibir una formación específica sobre los valores que rigen estas entidades. Las cooperativas se mueven entre la lógica económica y unos principios doctrinales que priman el elemento humano, cosa que no deben olvidar los encargados de la gestión de estas sociedades.

### **Conflicto clientes – socios**

En las empresas mercantiles (como es el caso de la banca privada) los clientes obtienen o satisfacen (bien sean acreedores o prestatarios) una rentabilidad pactada de antemano por medio de un contrato, mientras que accionistas obtienen su rentabilidad en función de los beneficios, elemento que puede verse incrementado por una mayor asunción al riesgo.

Este conflicto no está presente, al menos de forma clara, en las cooperativas de crédito, y ello debido, al menos a dos factores: la coincidencia entre socios y clientes, ya que estos últimos en su gran mayoría tienen la consideración de socios de la entidad, y por la inexistencia de una rentabilidad especulativa de las inversiones en capital<sup>9</sup>.

---

9. De hecho el Fondo de Reserva Obligatorio se nutre, además de por un cierto porcentaje del excedente cooperativizado (mínimo del 20%), por el resultado total de las operaciones no realizadas con socios o ajenas al objeto social de la cooperativa. Con ello se evita que los socios se lucren de la actividad en la que no han participado activamente. Por otra parte, las reservas no podrán ser distribuidas ni capitalizadas en forma alguna.

No obstante, el cliente-socio de la cooperativa en ocasiones no valora su estatus de co-propietario y su capacidad de participar en el gobierno de la empresa. Una encuesta realizada entre los clientes de las cooperativas de crédito, en la que se valoraba las variables de percepción favorable sobre el servicio de estas entidades (Palomo y Valor, 2001), mostraba cómo el hecho de ser socio era la variable menos valorada por los clientes (en una escala de 4,31 y de 3.67 sobre 10 en cajas rurales y cajas populares/profesionales, respectivamente), mientras que el resto de los siete indicadores presentaban apreciaciones superiores, entre ellas la cercanía, el asesoramiento, el horario o las condiciones comerciales.

Como ya se ha mencionado en más de una ocasión, el objetivo de las cooperativas de crédito consiste en prestar servicios financieros a socios (y clientes), por tanto, en las condiciones más ventajosas posibles para éstos. Así, frente a la sociedad capitalista que pretende con esta actividad obtener el máximo beneficio, la cooperativa no debe plantear como prioritario maximizar ese margen. Por ello, no se habla de ganancia, sino de *excedente* que, en último extremo, pertenece a los socios-usuarios que los han generado.

No obstante, la idea de eliminar los excedentes aplicando precios que anulen los márgenes de actividad no se estima, en absoluto, conveniente, y ello al menos por cuatro razones:

- Prudencia en el negocio
- Protección frente a costos anticipados o diferidos de difícil cálculo a priori
- Protección frente a previsible riesgos
- Necesidad de prever la expansión y modernización de la propia empresa

Por tanto, la cooperativa necesita de una parte importante de los excedentes para autofinanciarse y permitir su desarrollo futuro. De ahí, que cualquier decisión acerca del reparto de los resultados deba atenerse a dos principios básicos: la prudencia y la equidad.

La prudencia aconseja destinar parte de los resultados económicos a la creación de reservas irrepartibles que permita hacer frente a previsible eventualidades y fortalecer la sociedad. La equidad se manifiesta en la práctica de asignar parte de los excedentes repartibles en función de las transacciones realizadas por cada socio, de modo que la distribución compense en cierta medida a la diferencia entre el precio aplicado por la cooperativa a sus socios

y su coste, sin que el importe devuelto pueda ser en ningún caso superior a esta diferencia.

La conjunción de ambos criterios permite concluir que la práctica de los *retornos* no es un objetivo ni una obligación por parte de la cooperativa. De hecho, en torno a una cuarta parte de las cooperativas de crédito españolas (normalmente de ámbito local) practica habitualmente retornos cooperativos, por un importe que asciende entre el 10 y el 30% del excedente neto (Soler, 1998), normalmente mediante bonificaciones en función del saldo de las operaciones pasivas.

De este modo, no se puede obviar el papel que puede desempeñar el retorno a la hora de fidelizar la clientela e identificar la cooperativa con su base social.

### **Conflictos entre distintos tipos de socios**

En este sentido, donde realmente se puede llegar a plantear conflictos de interés relevantes es a causa de la heterogeneidad creciente entre los objetivos de cada categoría de socios. Es decir, se puede plantear diferencias entre socios que realizan operaciones de grandes dimensiones (y por tanto, pueden estar interesados en la práctica de retornos) de aquellos con importes más limitados; entre acreedores y prestatarios; pero, donde este conflicto alcanza mayor claridad es entre los socios activos y los que no se inmiscuyen en absoluto en el gobierno de la sociedad.

Por tanto, se puede hablar de una diferencia entre socio ordinario y socio políticamente significativo. Este último será aquél que, por sí solo, como representante de una cooperativa asociada o de acuerdo con otros, está en condiciones de influir en el control de la organización. Pero si se tiene en cuenta la igualdad de derechos políticos, la noción de significatividad dependerá no tanto de la participación en el capital social, sino de la actividad que desarrolle y la capacidad de aglutinar los intereses de los socios activos.

No hay que olvidar que en los últimos trece años el número de socios de las cooperativas de crédito se ha duplicado, sin que esta ampliación en la base social haya afectado sensiblemente al origen de los representantes en el Consejo Rector. Es más, el extraordinario aumento de socios se ha producido, en general, entre actividades productivas y ámbitos geográficos significativamente distintos a los presentes inicialmente. De hecho, la base agraria que

sustentaba la actividad de la mayor parte de las cajas rurales españolas ha pasado a ser otra, de modo que, por una parte, el medio rural ha dejado en parte de ser agrario y, por otra, la base social de estas entidades ha crecido fundamentalmente en el medio urbano, vinculado en parte al extraordinario crecimiento experimentado por la financiación de viviendas.

A pesar la transformación de la base social, la renovación de los representantes no ha recogido proporcionalmente estos cambios, sino que, de hecho, la propia dinámica de reelección ha mantenido en el poder los mismos intereses, a fin de cuentas, los del grupo de socios “políticamente activos”. Da la impresión de que los socios originarios más involucrados en la organización continúan disfrutando de una posición de dominio.

A su lado, la gran mayoría de los socios quedan al margen de los procesos de gobierno, en teoría eminentemente democráticos, bien por ignorancia o por indiferencia, adoptando el comportamiento de “*pasajero clandestino*”.

Estos socios activos (bien sean personas físicas como cooperativas de cualquier otro tipo) a menudo ostentan participaciones en el capital social significativas. En este caso, aun no disponiendo de derechos políticos adicionales, pueden disfrutar de una remuneración adicional. De hecho, la legislación sobre cooperativas (Real Decreto 84/1993, de 22 de enero, artículo 12.2) permite la remuneración de las aportaciones al capital, que no debe entenderse como una operación de carácter especulativo, sino como una contraprestación justa, equitativa y limitada a las inversiones permanentes de los socios en su cooperativa.

La existencia de estas categorías de socios puede derivar en la consolidación de una oligarquía que se apropie de la mayor parte de los puestos del Consejo Rector. Esta oligarquía puede verse tentada a actuar en connivencia con los administradores, en el diseño de unas políticas que infravaloren los intereses de una mayoría apática de socios.

El conflicto entre distintos tipos de socios se enmarca, por tanto, en un problema de distribución de rentas y de poder. Ante la progresiva heterogeneización de los socios y la multiplicidad de intereses, surge un cierto consenso ante un objetivo común basado en el crecimiento y en criterio de rentabilidad y eficiencia, lo que tiende a reforzar, aún más, la posición de los directivos y la debilidad de la masa social.

## **Conflictos con los empleados**

Los potenciales conflictos que se pueden plantear con los empleados de las cooperativas de crédito pueden ser de diversa índole, debiendo en todo caso, dar una respuesta acorde con los valores éticos que deben presidir cualquier decisión. Salvo casos puntuales, en general, las cooperativas de crédito españolas no suelen tener socios de trabajo, por lo que las relaciones con la plantilla se enmarcan dentro de la normativa laboral.

Esto no quiere decir que no participen en el gobierno de la empresa. De hecho, es habitual la presencia de un representante de los trabajadores en el Consejo Rector, lo que contribuye a unas relaciones laborales más armónicas y supone un elemento básico en el éxito en la actividad de la cooperativa.

Como colectivo, los empleados demandan a la empresa una política de promociones y de salarios adecuadas, sujeta, por tanto, a los acuerdos alcanzados en los convenios colectivos sectoriales.

Por otra parte, los empleados están vinculados por una relación de jerarquía con los directivos de la cooperativa, de quienes dependerá en parte su promoción laboral y salarial.

Para conseguir esta finalidad, los empleados se ven incentivados a adquirir habilidades específicas que les permitan, además, desarrollar capacidades alternativas. En este sentido, la cooperativa, siguiendo además sus principios, debe facilitar al máximo no sólo la formación técnica sobre las actividades que realizan sino también una educación en los valores que conforman la “cultura de la empresa”, en este caso los principios cooperativos. Todo ello puede contribuir al establecimiento de vínculos estrechos y armónicos entre la empresa y los trabajadores, y a involucrar a estos últimos en la toma de decisiones, lo que, a fin de cuentas, redundará en una mayor estabilidad y confianza en la cooperativa.

Entre los potenciales conflictos que pueden plantearse caben destacarse los derivados de una posible fusión o absorción, o de una reestructuración de plantillas. No obstante, la tradicional territorialidad de las cooperativas minimiza los previsible efectos de una fusión entre cooperativas de crédito, ya que, en general, la competencia entre ellas es muy limitada.

Tampoco se ha planteado hasta el momento reestructuraciones de plantilla importantes, ya que, al contrario de lo ocurrido en la banca privada, se ha venido produciendo un incremento paulatino de la red de oficinas y de empleados.

No obstante, no hay que obviar el hipotético conflicto que pudiera ocasionar dichas eventualidades, ante lo cual la dinámica cooperativa debería responder a la idea de asegurar el máximo de trabajo hasta donde permita la viabilidad de la empresa, promoviendo el máximo consenso posible entre todos los interesados.

### **Conflictos con las Administraciones Públicas**

Las cooperativas de crédito vienen caracterizadas por una triple condición: la de sociedades cooperativas, la de instituciones financieras y la de entidades con una marcada vocación territorial. De hecho, el cooperativismo de crédito español, al igual que en la mayor parte de los países en los que existe este tipo de instituciones, se formó en sus orígenes a base de pequeñas cajas de ámbito local, y a lo largo de los años 1960 y 1970, a diferencia de otros países, evolucionó hacia un modelo basado en cajas rurales de ámbito provincial. A partir de la consolidación del Estado de las Autonomías se aprecia una tendencia hacia la concentración de cara a conseguir cooperativas de ámbito regional o superior.

Esta especialización territorial ha permitido el conocimiento estrecho del medio que financian y una vinculación con los socios-usuarios. Estos elementos han permitido una mejor evaluación de los riesgos y un posicionamiento frente a la competencia de otros intermediarios bancarios.

Por tanto, el marcado carácter territorial condiciona unas relaciones estrechas con las Administraciones Públicas allí donde desarrollan su actividad las cooperativas. No obstante, la influencia de los poderes públicos es esencialmente diferente del que se produce en otros intermediarios financieros con características similares: las cajas de ahorro.

La naturaleza económica de las cajas de ahorro, fundaciones en las que el sector público ostenta una participación significativa, cuando no mayoritaria, en los órganos de gobierno, condiciona la tentación de que éstas sean utilizadas por el poder político para lograr sus objetivos a través de decisiones de inversión



y del reparto del excedente por medio de la obra benéfico social (Cuervo, A. 2003). Es decir, en estos casos, las Administraciones Públicas pueden reproducir el comportamiento de los grandes accionistas en cuanto a la tendencia de buscar beneficios propios a costa del resto de los *stakeholders*.

En las cooperativas de crédito no existe esa participación de las Administraciones Públicas en los órganos de poder. No obstante, eso no quiere decir, como un implicado más, el sector público autonómico, provincial o local no afecte en las decisiones de estas entidades. De hecho, existe un amplio marco de relaciones entre ambos que viene determinado por:

- La vinculación e identificación con un mismo territorio, lo que contribuye a alcanzar a menudo acuerdos y convenios dentro del marco de actividad de la cooperativa.
- La sujeción por parte de las cooperativas a la legislación emanada de las Comunidades Autónomas con competencias al respecto.
- La presencia relevante de las cooperativas de crédito en determinados sectores que son objeto de una especial protección y control del sector público periférico, como es el caso la agricultura, el desarrollo rural o, en general, el denominado “tercer sector”.

Por tanto, las Administraciones Públicas periféricas han tenido un interés en el gobierno de las cooperativas. En ocasiones, han llegado a apadrinar procesos de fusión tendentes a crear cooperativas de ámbito regional, impulsando la concentración del sector. Con ello se pretende conseguir, además, un interlocutor central de cara a orientar las relaciones de la administración con el sector.

Por otra parte, la firma de convenios y acuerdos ha permitido canalizar recursos financieros de las cooperativas tanto hacia proyectos con un importante efecto social como hacia inversiones orientadas a determinadas prioridades políticas. En este sentido, al igual que en las cajas de ahorro, parece conveniente la creación de una Comisión de Inversiones encargada de velar por la claridad y transparencia de, entre otras, estas financiaciones, a fin de que las cooperativas extremen el control de estas operaciones.

## **Conflictos con la Autoridad Supervisora**

La autoridad financiera, el Banco de España, viene a suponer un *stakeholder* especial, por cuanto su poder viene reforzado por un aparato legal aplicable a todas las entidades de crédito.

El objetivo último de la función supervisora del Banco de España es asegurar un sector bancario saneado y bien gestionado, lo que es esencial, no sólo para la seguridad de los depósitos bancarios, sino para el conjunto de la economía, dada la posición central de estas entidades en el sistema de pagos. Con ello, se pretende minimizar el número, la importancia y el coste de las crisis individuales y evitar su contagio al sistema. Por tanto, tradicionalmente el control por parte de la autoridad supervisora se ha centrado más en minimizar el riesgo de fallidos que en maximizar la protección de los socios o accionistas.

La existencia de una institución pública que vela por la solvencia y seguridad de la entidad de crédito puede reducir el activismo de los accionistas o socios, confiados en la efectividad de la supervisión (Salas, 2003). De hecho, el paraguas regulador puede reducir los incentivos que tienen los propietarios a controlar a los directivos. Por ello, se debe hacer conscientes a los accionistas y socios de la importancia de la participación a la hora de hacer valer sus intereses como beneficiarios del objeto social de la entidad.

Para su función supervisora, el Banco de España se sirve de una regulación que ordena la actividad bancaria y, en especial, la exigencia de unos niveles mínimos de solvencia, ayudado de un amplio sistema de información, un proceso de seguimiento y control continuados del riesgo, la realización de inspecciones in situ y de poderes formales suficientes para corregir presuntas irregularidades.

En este sentido, la supervisión de las cooperativas de crédito presenta una serie de peculiaridades.

En primer lugar, se trata de entidades que presentan unos niveles de solvencia significativamente superiores al resto de las entidades de crédito y a los exigidos legalmente. Los márgenes financieros mayores y la política de consolidación de reservas hacen que las cooperativas de crédito españolas dispongan de unos recursos propios más que suficientes para asegurar su viabilidad futura.

En segundo lugar, se trata de un sector tremendamente heterogéneo y atomizado, con presencia de un número importante de entidades de tamaño local y de dimensiones reducidas.

En tercer lugar, en parte debido al reducido tamaño, los niveles de tecnificación y profesionalización, a pesar de los esfuerzos realizados, todavía están por debajo de los niveles deseados. Estos hechos las hacen vulnerables a las tendencias hacia la concentración excesiva de riesgos y la escasa vigilancia de los mismos, sobre todo los destinados a personas (o grupos vinculados) que ejercen cargos en la entidad y, por tanto, sujetos a cautelas reforzadas. Estas debilidades son, básicamente, las que condicionaron la crisis que en los años 1980 arrastró a un número importante de cajas rurales.

En estas condiciones, el Banco de España, aun manteniendo la soberanía de cada uno de los integrantes del sector, se ha mostrado partidario, aunque no veladamente, de la concentración, como forma de facilitar la supervisión y la aplicación de sistemas de control de riesgos técnicamente más perfeccionados. No hay que olvidar que los procedimientos de control de riesgos han adquirido un protagonismo creciente, dentro del seguimiento de la solvencia de las entidades bancarias, sobre todo a partir de Basilea-2.

**CUADRO 2.10.  
ESTADÍSTICA DE EXPEDIENTES DISCIPLINARIOS TRAMITADOS A  
ENTIDADES DE CRÉDITO**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Total
Bancos	8	8	2	2	4	3	27
Cajas de ahorros	3	2	1	0	0	0	6
Cooperativas de crédito	2	4	4	5	0	0	15

Fuente: Banco de España. Memoria de la Supervisión Bancaria de España.

En esta actuación supervisora se aprecia en los dos últimos años la inexistencia de expedientes disciplinarios, lo que es muestra de un esfuerzo por mejorar la gestión.

Con todo, los expedientes disciplinarios tramitados en los seis últimos años, en términos relativos, a cooperativas de crédito son inferiores a los de la banca privada, aunque ligeramente superiores a los de las cajas de ahorros, lo que es muestra de un interés por cumplir las obligaciones legales relativas a la supervisión bancaria en general.

## **2.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO Y EL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO**

La valoración del gobierno de una empresa necesariamente debe realizarse de acuerdo a unos parámetros de cumplimiento de unos objetivos. Identificar éstos constituye una tarea fundamental. Analizar el grado en que la estructura de gobierno contribuye a maximizarlo, también.

En las empresas privadas capitalistas, siguiendo la concepción anglosajona dominante de gobierno de la empresa, el objetivo es maximizar el beneficio para los propietarios de la empresa, los accionistas. La concepción amplia del gobierno de la empresa concibe, en cambio, unos objetivos múltiples, de modo que la empresa ha de ‘crear valor’ no únicamente para los propietarios del capital sino también para los demás agentes económicos interesados en la buena marcha de ésta, los denominados *multistakeholders*. Estos últimos pueden ser tanto agentes internos a la empresa –tal es el caso de los trabajadores- como externos a la misma –proveedores, acreedores, la sociedad en general-. Esta última perspectiva es la que ha dado calor estos últimos años al debate y la literatura sobre Responsabilidad Corporativa (RSC).

Esta Responsabilidad Social Corporativa ha sido definida como *el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa* (AECA, 2004). Por tanto, dicho concepto engloba una dimensión económica, social y medioambiental, interna y externa a la propia organización, en el que se ven afectados los clientes, los socios o accionistas, los empleados, los proveedores y la sociedad en su conjunto.

Por otra parte, el Informe sobre buen gobierno de la OCDE (1999) resalta que *factores como la ética empresarial y la concienciación corporativa respecto*

*a los intereses medioambientales y sociales de las comunidades, pueden tener una gran repercusión sobre la reputación y el éxito a largo plazo de la empresa.*

En la misma línea en el año 2000 se planteó un pacto mundial, a iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Anan, en el que se propone el compromiso de las empresas con el respeto de los derechos humanos y laborales y la preservación del medio ambiente. La posterior Cumbre de Johannesburgo, en agosto de 2002, amplía a la definición de responsabilidad los conceptos de sostenibilidad económica, social y mediambiental, buscando las expectativas de los distintos grupos de interés, como empleados, accionistas o socios, clientes, la sociedad en su conjunto, etc.

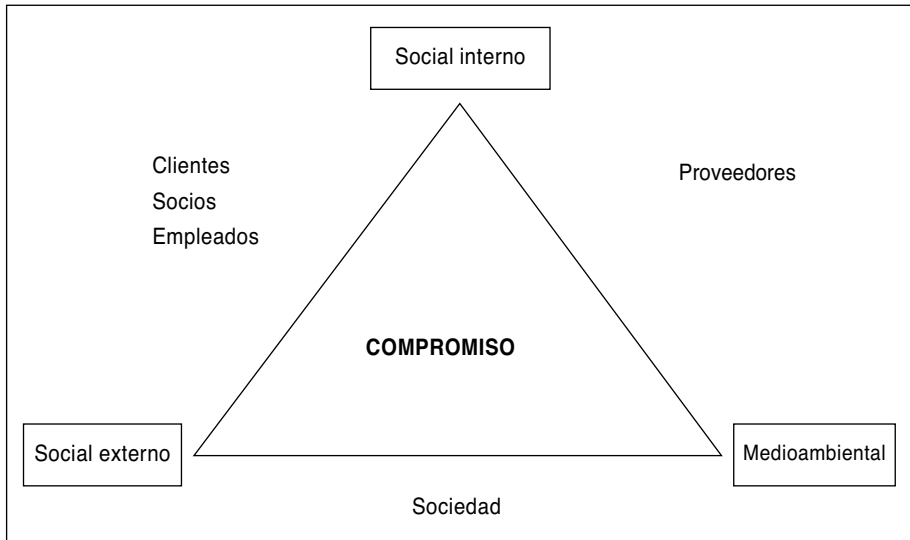
En esta línea, se están realizando avances en la elaboración de un modelo analítico que permita medir hasta qué punto las empresas responden a estos compromisos. Partiendo de la Guía de la organización internacional creada en 1997, *Global Reporting Initiative* (GRI), se han sucedido informes como el Libro Verde de la Comunidad Europea sobre Responsabilidad Social de las empresas (COM(2001)366). En la actualidad tanto la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) como una Subcomisión del Congreso de los Diputados trabajan dando forma tanto a recomendaciones contables y de gestión, así como a una ley específica<sup>10</sup>. Asimismo, distintas organizaciones han desarrollado índices que permiten valorar la responsabilidad social, destacando el *FSTE4-Good* (*Financial Times Stock Exchange*) o el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

Las iniciativas relativas a Responsabilidad Social Corporativa adoptan una triple orientación:

---

<sup>10</sup> Esta sensibilidad tiene reflejo entre las empresas que integran el IBEX-35. En el año 2003, 18 de ellas publican una memoria específica sobre RSC, 11 dedican un capítulo en el informe anual, en ocasiones incluido dentro del gobierno corporativo, mientras que 6 no presentan información alguna al respecto.

**FIGURA 2.3**



- a) *Compromiso por el respeto de los derechos laborales y el refuerzo de las políticas de contratación que contribuyan a fomentar los valores de igualdad y diversidad.* En este gran objetivo se plantean cuestiones de muy diversa índole, como la atención a la libertad sindical, las prácticas disciplinarias, la promoción de la igualdad evitando discriminaciones salariales por razón de sexo o de raza, la vigilancia de la seguridad y salud en el trabajo, así como la prevención de riesgos laborales, la promoción y desarrollo personal de los trabajadores, el desarrollo de políticas sociales para empleados y sus familiares, etc.
- b) *Asignación de recursos y tiempo a favor del desarrollo de las comunidades y de las organizaciones sociales y benéficas.* Estos recursos pueden reflejarse en cuentas de gastos sociales, en las que se debería evaluar la naturaleza y el impacto social de estas contribuciones. En el caso de las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito estas dotaciones forman parte de un epígrafe importante de la distribución de los resultados, como son las dotaciones a 'obras sociales'.
- c) *La mejora de la gestión medioambiental.* Se trata, en el caso de las empresas financieras, de mostrar una sensibilidad hacia el uso respetuoso y racional de los recursos, incentivando el ahorro energético y de

productos cuyo impacto ambiental sea considerable, y fomentando prácticas favorables a la reducción, reutilización y reciclado de materiales.

Todo ello se sitúa dentro de un marco ético, imprescindible en la toma de decisiones empresariales. A menudo se considera que los gestores no responden tanto a motivos éticos *per se*, sino más bien por el riesgo de incurrir en sanciones por vulnerar las normas legales que los recogen. Las referencias éticas en el mundo actual tienden a volverse precarias e inestables, en paralelo a la tendencia al aislacionismo individual y a la disgregación social. El *maquiavelismo*, como política orientada al acrecentamiento del poder ajena a toda consideración ética, recupera su vigencia en el entorno que separa la moral de la economía.

Desde este punto de vista, los condicionantes éticos se limitan a aquellos marcados por las leyes, desvirtuando la propia noción de ética. Ni siquiera el miedo al escándalo actúa como un acicate al seguimiento de unas normas elementales, conscientes del relativamente escaso impacto que suele tener. Por tanto, los responsables de las empresas asumen un compromiso ético por una o varias de las siguientes razones: por imposición legal, por presión de la sociedad o por conciencia propia. Por otra parte, las normas suelen ir a remolque de la realidad y no abarcan todos sus aspectos, por lo que el marco ético debería estar presente en las decisiones de los administradores, no sólo por cuestión de imagen estética sino por un convencimiento profundo.

La visión *multistakeholders* del gobierno de la empresa es especialmente pertinente para las cooperativas, y en particular para las cooperativas de crédito. En efecto, el objetivo principal de las cooperativas no es la maximización del beneficio para los propietarios-accionistas (los socios), sino el de dar el mejor servicio a estos últimos y, además, cumplir con las reglas cooperativas, entre ellas, el Principio de gestión democrática, el Principio de educación y promoción cooperativa y el séptimo y último Principio cooperativo, que hace referencia al “interés por la comunidad”, es decir, la responsabilidad especial para asegurar el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del territorio en que se hallan enclavadas las cooperativas.

Tales parámetros para el gobierno cooperativo son los referentes para valorar la *eficiencia social* de las cooperativas. No basta valorarlas de acuerdo a parámetros de *eficiencia económica*, según los cuales, y merece ser destacado, las cooperativas de crédito españolas han demostrado ser alumnos

aventajados estos últimos años. Para la valoración de la eficiencia social el instrumento adecuado es el *balance social cooperativo*.

Son escasos los estudios que han abordado el campo de la eficiencia social de las cooperativas de crédito. Merecen ser señalados los trabajos de Calvo y González (1996 y 1999) y de Palomo y Valor (2001). El capítulo 6 del presente estudio tiene como objetivo, precisamente, introducir y desarrollar conceptos así como ofrecer datos al respecto, aunque un análisis más profundo exige una investigación adicional, que desborda el ámbito del presente estudio.



# **CAPÍTULO 3**

## **CONCEPCIÓN Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO ACERCA DEL GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS**



### **3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación incluye un estudio empírico a través del cual se ha pretendido, por una parte, conocer:

- la naturaleza, la composición y el funcionamiento real de los órganos de gobierno de las cooperativas de crédito,
- el nivel de transparencia informativa en materia de funcionamiento económico y social de estas cooperativas, y
- su nivel de eficiencia social.

Por otra parte, también se perseguía valorar el grado de cumplimiento de las recomendaciones plasmadas en los códigos de buen gobierno, así como analizar en qué medida responden a los principios y valores que les son propios, los Principios Cooperativos, con especial atención a los referidos a la gestión democrática de la cooperativa por parte de los socios, a la educación y promoción cooperativa y al objetivo de servir los intereses de los socios y de la comunidad en la que se enclavan.

### **3.2. POBLACIÓN OBJETIVO**

En la primavera de 2004, periodo durante el cual se efectuó el trabajo de campo, existían 83 cooperativas de crédito activas en España, todas ellas asociadas a la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (en abreviatura, UNACC).

Contando con la colaboración de la UNACC para el envío y recepción de las encuestas, la pretensión era obtener la cooperación de la totalidad de las cooperativas de crédito, conformando ésta la población objetivo.

A este respecto, es importante señalar que estas entidades financieras presentan diferencias significativas entre sí, tanto en lo que respecta a su tamaño como en lo que se refiere a la naturaleza de su base social y al ámbito territorial de actuación.

Así, las cooperativas de crédito españolas presentan una elevada concentración de sus Activos Totales Medios (en abreviatura, ATM) en un reducido número de cajas. Dos cooperativas, Caja Laboral Popular y Cajamar, las más grandes cooperativas de crédito del país, concentran el 33,7 % de los ATM; si se les suman los de las 3 cooperativas siguientes de mayor magnitud, Ruralcaja, del Sur y de Navarra, acumulan conjuntamente la mayoría (51%) de ATM de este sector cooperativo. Por el contrario, las 42 cooperativas de menor tamaño, que integran cuantitativamente más de la mitad de las cooperativas, sólo suman el 5% de los ATM de esta parte del sector financiero español.

La heterogeneidad de este sector cooperativo también es apreciable, como se ha indicado más arriba, atendiendo a la naturaleza de su base social y a su ámbito territorial de actuación, elementos utilizados por la UNACC para diferenciar entre las Cajas Rurales Provinciales y de ámbito superior, las Cajas Rurales Comarcales y Locales, y las Cajas Laborales y Profesionales.

### **3.3. METODOLOGÍA**

*Fuentes de información:* Para la elaboración de este estudio han sido utilizadas diversas fuentes de información, la más importante de las cuales es una encuesta realizada a las cooperativas de crédito, cuyo contenido se explica más abajo.

Dado que las encuestas sólo deben abordar cuestiones no contempladas por otras fuentes de información disponibles, se han utilizado otros medios: Se han consultado directamente las Memorias correspondientes a los ejercicios 2002 y 2003 de las cooperativas de crédito españolas, y disponibles en el CIDEDEC – Centro Europeo de Documentación e Información sobre Economía

Pública, Social y Cooperativa – ([www.uv.es/cidec](http://www.uv.es/cidec)). También se han consultado directamente, durante el mes de octubre de 2004, las páginas web oficiales de todas estas cooperativas. Finalmente, otra fuente de información usada ha sido la proporcionada en el Anuario de la UNACC y la documentación del Banco de España.

*Cuestionario:* Tomando como punto de referencia los objetivos del estudio, la elaboración del cuestionario se ha realizado dividiendo éste en cuatro bloques, los tres primeros correspondientes a cada uno de los órganos de gobierno de estas entidades: la Asamblea General, el Consejo Rector y el Órgano de Dirección, mientras el cuarto abordaba los sistemas de información económica, social y de gobierno de estas entidades así como el Fondo de educación y promoción cooperativa. Dicha encuesta es denominada ‘Encuesta IUC’ a lo largo del presente estudio, en referencia a las tres entidades de investigación involucradas en el estudio (IUDESCOOP – Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universitat de València-, Servicio de estudios de la UNACC, y CIRIEC-España).

Al objeto de contrastar la operatividad del cuestionario, se remitió previamente un borrador al Servicio de estudios de la UNACC, en concreto a D. Pablo Font de Mora, el cual formuló diversos comentarios y sugerencias.

El cuestionario se envió desde la UNACC, como ya se ha indicado más arriba, acompañado de una carta dirigida al Presidente del Consejo Rector de cada cooperativa de crédito en la que se presentaba el estudio, se explicaba sus objetivos y se explicitaban las entidades implicadas en su desarrollo. Dicho cuestionario fue respondido en la mayoría de los casos por los respectivos Directores Generales de las cooperativas.

El trabajo de campo se desarrolló durante la primavera de 2004. De las 83 cooperativas de crédito consultadas, respondieron 30, lo que supone un índice de respuesta del 36% sobre el total, siendo escasas las que no cumplimentaron la totalidad de las cuestiones planteadas.

### **3.4. RELEVANCIA DE LA MUESTRA ESTUDIADA**

Si bien las cooperativas que han respondido suponen el 36% del total de entidades, su relevancia económica y social es proporcionalmente muy superior. En efecto, estas 30 cooperativas de crédito representan:

- El 66,1% de los Activos Totales Medios (ATM) del sector,
- El 61,3% del total de socios personas físicas de las cooperativas de crédito,
- El 49,4% del total de socios personas jurídicas no cooperativas,
- El 46,5% del total de socios cooperativos,
- El 58,0% de los clientes del sector.

Atendiendo a tamaños de las entidades, distinguiendo el total de las cooperativas de crédito españolas en cuartiles, se ha obtenido el siguiente grado de respuesta:

**CUADRO 3.1.  
RELEVANCIA DE LA MUESTRA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO  
ESTUDIADAS SEGUN TAMAÑO**

Cuartil	Tamaño en ATM (miles de euros)	Nº de cooperativas	Nº de respuestas	% de respuesta	% de respuesta según ATM
1º	< 50.000	21	2	9,5	10,5
2º	50.000-175.000	21	12	57,1	60,8
3º	175.000-600.000	21	7	33,3	37,5
4º	> 600.000	20	9	45,0	72,5
TOTAL		83	30	36,1	66,1

La representatividad es mayor en el segundo y cuarto cuartil, destacando, además, que han contestado la encuesta las cinco cooperativas de crédito de mayor tamaño, lo que determina que la relevancia sea mayor analizando su peso por el activo total medio del sector. Desde este punto de vista, la muestra es lo suficientemente significativa como para que sus conclusiones sean representativas del conjunto de las cooperativas de crédito españolas.

Por otra parte, las 30 cooperativas que han respondido representan las distintas tipologías de cooperativas propuestas por la UNACC (Cajas Rurales provinciales y de ámbito superior; Comarcales y locales; y Laborales y

profesionales). Sin embargo, existe una relativa menor respuesta al cuestionario por parte de las cajas rurales locales de menor tamaño.

En fin, se hallan presentes todos los tipos de cooperativas, tanto según tamaño como según especialización productiva, lo que permite realizar análisis con aceptable nivel de significatividad.





# **CAPÍTULO 4**

## **CARACTERIZACIÓN DEL GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN ESPAÑA**



## **4.1. BASE SOCIAL**

### **NATURALEZA DE LA BASE SOCIAL DE LA COOPERATIVA**

Conocer la composición de la base social de las cooperativas de crédito constituye el primer elemento para caracterizar su gobierno. El Anuario de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (año 2003) ofrece información agregada al respecto, pero insuficiente para nuestro estudio. Por ello, el cuestionario incluía una cuestión relativa al número de socios, tanto personas físicas como jurídicas, y dentro de cada uno de ellos distinguiendo diversas categorías.

*Socios personas físicas.* La distinción entre categorías de socios personas físicas tan sólo la han desarrollado 7 cooperativas, lo que puede deberse a que las propias cajas no dispongan con facilidad de esta información. Se pretendía obtener un indicador de qué porcentaje de socios demandaban servicios de la cooperativa en razón de su profesión, frente a los que acceden como usuarios para satisfacer necesidades financieras de particulares, o 'familiares' (como podría ser el crédito hipotecario o al consumo).

A pesar del bajo índice de respuesta, los resultados que se obtienen son los siguientes:

**CUADRO 4.1.**  
**TIPOS DE SOCIOS PERSONAS FÍSICAS DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

<b>Tipos de socios personas físicas</b>	<b>%</b>
Empresarios individuales . . . . .	8,0
Profesionales autónomos (agricultores) . . . . .	27,1
Resto de personas físicas . . . . .	64,9
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta IUC

Los datos disponibles apuntan a que la mayoría de los socios de las cooperativas de crédito españolas no están vinculados a la caja por razón de la actividad que realizan. Por otra parte, no es posible sacar conclusiones sobre si esta tendencia es mayor o menor en función del tamaño, ya que tan sólo una caja rural local ha realizado dicho desglose.

*Socios personas jurídicas.* Por lo que se refiere a la distinción entre grupos de socios personas jurídicas el índice de respuesta es superior (22 registros), dado que las cooperativas de crédito suelen disponer de dicha información.

**CUADRO 4.2.**  
**TIPOS DE SOCIOS PERSONAS JURÍDICAS DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

<b>Tipos de socios personas jurídicas</b>	<b>%</b>
Cooperativas agrarias . . . . .	10,5
Cooperativas no agrarias . . . . .	1,5
Personas jurídicas no cooperativas . . . . .	88,0
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC

**CUADRO 4.3.**  
**NATURALEZA DE LOS SOCIOS PERSONAS JURÍDICAS NO**  
**COOPERATIVAS**

Tipos de socios personas jurídicas no cooperativas	%
Sociedades mercantiles . . . . .	96,1
Asociaciones y entidades sin fin de lucro . . . . .	3,0
Ayuntamientos y corporaciones públicas . . . . .	0,9
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

Con los datos obtenidos de la encuesta se aprecia que, en la base social de las cooperativas de crédito, el número de personas jurídicas no cooperativas es superior al de entidades cooperativas. De hecho, según datos de la encuesta, tan sólo el 12,0% de las sociedades que participan en estas entidades son cooperativas, hegemónicamente cooperativas agrarias. Este dato se puede contrastar con la cifra global que figura en el Anuario de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC, 2003), que presenta un porcentaje ligeramente inferior, del 10,5%.

No obstante, este reducido peso de las cooperativas en la base social hay que interpretarlo con cautela:

En primer lugar, las personas jurídicas no cooperativas son básicamente sociedades mercantiles, que se podrían catalogar como pequeñas y medianas empresas. Su tamaño unitario es reducido, frente a las cooperativas que, si bien, en general, no pueden catalogarse de grandes empresas, aportan una cantidad importante de socios indirectos a la cooperativa de crédito.

En segundo lugar, hay cajas, algunas de las cuales se encuentran entre las de mayor tamaño, que o bien sólo tienen socios personas jurídicas cooperativas (Caja Escolar, Crèdit València) o bien éstas son mayoritarias (Caja Laboral Popular). En dichos casos, la base social se nutre en gran medida de los socios de las cooperativas asociadas, bien sean agrarias, de trabajo asociado o de consumo.

En tercer lugar, destaca el peso que presentan las cooperativas agrarias dentro del conjunto de cooperativas asociadas. En este aspecto conviene resaltar los escasos esfuerzos que, en general, han realizado las cajas rurales a fin de aglutinar a cooperativas no agrarias dentro de sus respectivos ámbitos territoriales. En este sentido, cabe destacar el caso de la Caja Rural de Torrent, que asocia de 301 cooperativas no agrarias dentro de su zona de expansión en el suroeste del área metropolitana de Valencia.

Finalmente, también llama la atención la escasa presencia de asociaciones y otras entidades sin fin de lucro, lo que puede interpretarse como una escasa atención hacia unos sectores que deberían ser objeto de una atención especial por parte de las cooperativas de crédito, dado su carácter social. Menor importancia presentan aún ayuntamientos y corporaciones públicas, derivado esta vez de su carácter público.

## **4.2. ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

### **VOTO UNITARIO O VOTO PLURAL**

A la hora de votar en la Asamblea General de socios, el artículo 9 de la Ley 13/1989 establece el criterio general de “un socio, un voto”. Sin embargo, permite también la proporcionalidad, siempre que así se recoja en los estatutos, respecto a las aportaciones al capital social, a la actividad desarrollada o al número de socios de las cooperativas asociadas.

En las cooperativas de crédito cada socio está obligado a suscribir un título nominativo del capital, cuyo valor nominal vendrá fijado en los estatutos y no podrá ser inferior a 60,10 euros (artículo 7.1 Ley 13/1989). Asimismo, los estatutos pueden exigir a determinadas categorías de socios, bien por su naturaleza jurídica o por el compromiso de actividad, la suscripción de un número mayor de títulos.

Como forma de fortalecer la estructura patrimonial de la cooperativa, ésta puede aceptar aportaciones al capital por encima de los límites legales o estatutarios, para lo cual se pueden hacer valer de dos atractivos: el económico, al permitir una remuneración de hasta 6 puntos por encima del interés legal del dinero, y el político, en cuanto se permite la acumulación de votos. Esta última posibilidad se ve limitada por las restricciones que impone la legislación

a la acumulación de participaciones (artículo 7.3 Ley 13/1989), de modo que un socio no puede poseer más del 20% del capital (si es persona jurídica) o del 2,5% (si es persona física). Además, las personas jurídicas no cooperativas, en su conjunto, no pueden poseer más del 50% de la cifra total de capital.

De acuerdo con los resultados de la encuesta el criterio más habitual es el principio básico de “un socio, un voto”, mientras que el voto plural se contempla en una de cada tres cooperativas que han contestado la encuesta.

**CUADRO 4.4.  
CRITERIO DE VOTACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, % DE  
COOPERATIVAS QUE LO APLICAN**

Criterio de votación	%
Voto democrático: un socio, un voto . . . . .	59,3
Voto plural: Proporcional a la participación en el capital . . . . .	33,3
Voto plural: Otros criterios, sin especificar . . . . .	7,4
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC

Asimismo, no existe distinción entre los socios personas jurídicas, tanto si se trata de cooperativas como de sociedades no cooperativas, a la hora de establecer criterios de proporcionalidad del voto.

En los casos en que se contempla dicha pluralidad de voto para las personas jurídicas, el criterio seguido es el de proporcionalidad respecto a la participación en el capital. Tres cooperativas de la muestra reconocen tener establecidas limitaciones más restrictivas que las marcadas en la legislación vigente para este tipo de socios (20%).

**JUNTAS PREPARATORIAS Y ASAMBLEAS DE DELEGADOS**

El Real Decreto 84/1993, artículo 19, contempla la posibilidad, si así lo prevén los estatutos, de que las Asambleas Generales se organicen en dos fases sucesivas: en primer lugar, unas Juntas Preparatorias en las que se

elijan unos representantes, y, en segundo lugar, las Asambleas de Delegados. Con ello se pretende hacer más fácil la participación de los socios, sobre todo en los casos en que exista una gran magnitud de la base social y ésta se halle dispersa geográficamente.

**CUADRO 4.5.  
REALIZA JUNTAS PREPARATORIAS, % DE COOPERATIVAS**

<b>Juntas Preparatorias</b>	<b>%</b>
Sí .....	26,7
No.....	73,3
Total .....	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

La totalidad de cooperativas de crédito que practican el sistema de Juntas Preparatorias se engloba dentro de la categoría de cajas rurales provinciales o de ámbito superior, que, de este modo, facilitan la participación de una base social dispersa geográficamente, reduciendo el coste de asistencia a la misma. Aplicando el test de correlación divariada de Pearson, se constata una elevada correlación entre la realización de Juntas Preparatorias por la cooperativa y el número de socios personas físicas.

**CUADRO 4.6.  
NÚMERO DE SOCIOS QUE ASISTIERON A LAS JUNTAS  
PREPARATORIAS**

<b>Tipos de socios asistentes</b>	<b>Media de socios</b>
Personas físicas .....	3.388
Personas jurídicas .....	100
De las cuales:	
Cooperativas .....	56
No cooperativas .....	44

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC. 7 cooperativas.



## CONTENIDO DE LA ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General, como órgano soberano de la voluntad de la base social, es la responsable última de la determinación de la política general de la cooperativa. Conocer si en la Asamblea General se tratan cuestiones relativas al funcionamiento de la cooperativa resulta clave para conocer el grado de dinamismo de este órgano de gobierno.

La respuesta mayoritaria a esta pregunta ha sido “nunca”, es decir, el debate acerca de las distintas orientaciones de gestión que puede llevar a cabo la cooperativa está ausente.

Este dato es revelador de una realidad en la que la política de la cooperativa queda delegada en el Consejo Rector o en la propia dirección, por lo que en la práctica la Asamblea General se ve privada, al menos parcialmente, de capacidad de decisión. La Asamblea General deriva hacia una reunión centrada en la aprobación de las cuentas, del informe de gestión y de la aplicación de excedentes, por lo que, en circunstancias normales, la base social se ve privada del interés necesario para la asistencia.

### CUADRO 4.7. TRATAMIENTO EN LA ASAMBLEA GENERAL DE CUESTIONES RELATIVAS AL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA

Frecuencia	%
Nunca . . . . .	63,0
Alguna vez . . . . .	33,3
A menudo . . . . .	3,7
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

### Sindicación de votos

A medida que las cooperativas van aumentando y diversificando su base social se van haciendo necesarios nuevos mecanismos que faciliten la participación de los socios. Uno de los mecanismos posibles consiste en la

creación de grupos de interés, o asociaciones de socios, que agrupen la voluntad de determinados colectivos de socios que compartan determinados intereses, problemáticas o concepciones diferentes de la política de la cooperativa. Ejemplos a este respecto pueden hallarse en otras grandes organizaciones de la Economía Social, con amplia base social, como la conocida ONCE.

Este mecanismo participativo va más allá de la mera delegación de voto. Constituye una agrupación de intereses que, sin duda alguna, pueden contribuir a dinamizar el debate interno, a fomentar la participación y a plasmar nuevos planteamientos en la política de gestión de la empresa. Se trata de favorecer la denominada *acción colectiva*, incentivando la creación de grupos estables de socios con inquietudes semejantes, que, de este modo, hacen llegar su voz a los órganos de gobierno.

#### **CUADRO 4.8. POSIBILIDAD DE SINDICAR EL VOTO, % DE COOPERATIVAS**

	%
Sí .....	6,9
No .....	93,1
Total .....	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

A la luz de la información obtenida se constata que en las cooperativas de crédito españolas dicho mecanismo se halla ausente. Este hecho debe añadirse a otro, cual es la situación de dificultades y precauciones que existen a la hora de delegar el voto en las cooperativas.

#### **ASISTENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL**

Tomando como datos de asistencia a la Asamblea General de 2003 los que figuran en la encuesta, tanto directamente como a través de juntas preparatorias, se obtiene que la participación global se sitúa en el 7,0% de los socios personas físicas y el 5,5% de las jurídicas, sobre el total de la base social de las 26

cooperativas que contestaron este apartado. No obstante, se aprecian diferencias muy significativas entre cajas.

### **Participación de los socios personas físicas**

Por lo que se refiere a personas físicas, la media aritmética de la asistencia de las 26 cooperativas es del 6,1% de los socios, con unos valores máximo de 20,6% y mínimo de 0,6%.

El valor máximo de participación de los socios personas físicas corresponde, precisamente, a una cooperativa, la Caja Laboral Popular, con una cantidad relativamente reducida de socios personas físicas, muchos de los cuales son socios de trabajo y, en principio, más informados sobre la marcha de la cooperativa, y por tanto, con mayor facilidad para involucrarse en la toma de decisiones de la sociedad. Tan sólo seis cooperativas más (dos cajas rurales locales, tres provinciales y una caja profesional) superan la participación del 10% de las personas físicas. Es relevante señalar que las tres cajas rurales de ámbito provincial que superan esta barrera del 10% de participación hacen uso del sistema de Juntas Preparatorias.

Los valores inferiores al 1% corresponden a cuatro cajas rurales de tamaño mediano o grande y de ámbito comarcal o provincial, así como una cooperativa de crédito profesional. Asimismo, los valores situados en torno a la media suelen corresponder a cajas rurales locales.

**CUADRO 4.9.  
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LA  
ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

	<b>Participación global</b>	<b>Valor medio de participación</b>
Personas físicas	7,0	6,1
Personas jurídicas	5,5	6,4
De las cuales:		
Cooperativas	29,4	23,0
No cooperativas	1,0	1,8

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta IUC.

## **Participación de los socios personas jurídicas**

El porcentaje medio de asistencia en el caso de las personas jurídicas es ligeramente superior, del 6,4%, con una dispersión más acusada, que va del 75% a la participación nula.

La mayor participación se da en la caja Crèdit Valencia, a cuya Asamblea asistieron 18 de las 24 cooperativas agrarias asociadas (75% del total de socios). Exceptuando este caso, sólo dos cooperativas de crédito (la Caja Laboral Popular y una caja rural local) superan el 10% de participación de las personas jurídicas.

Los niveles más bajos de asistencia de personas jurídicas, considerando como tales los inferiores al 1%, se registran tanto en las cajas rurales locales (3 de 12 cajas), como en las de ámbito provincial o superior (3 de 12 cajas) y en las profesionales (1 de 3 cajas).

Llama la atención el mayor porcentaje medio de asistencia entre las cooperativas asociadas, que llega a ser del 23,0% de media, frente al 1,8% entre las personas jurídicas no cooperativas (todo ello entre las 14 cooperativas de crédito que han desglosado este dato).

Este último dato pone de manifiesto la influencia que ejercen las sociedades cooperativas en los órganos de poder de estas entidades, y permite defender la hipótesis de que, a pesar de la diversificación de la base social, el núcleo cooperativo ligado desde sus inicios a la cooperativa de crédito sigue ejerciendo un papel preponderante en el proceso de toma de decisiones, cosa que se pondrá de manifiesto al estudiar la permanencia de los miembros del Consejo Rector.

## **INTERVENCIÓN EN LA ASAMBLEA GENERAL**

A la pregunta de cuántos socios intervinieron, es decir, tomaron la palabra, en la última Asamblea General, contestaron 28 cooperativas, entre las cuales casi la mitad, 13, no hubo ninguna intervención por parte de los socios.

**CUADRO 4.10.**  
**NÚMERO DE SOCIOS QUE INTERVINIERON**  
**EN LA ASAMBLEA GENERAL**

Nº socios	%
Ninguno .....	46,4
Uno .....	21,4
Dos .....	17,9
Tres .....	10,7
Cinco .....	3,6
Total .....	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC

Se aprecia, por tanto, una atonía a la hora de participar activamente en la Asamblea, lo que refuerza la idea de haber convertido la función de dicho organismo en meramente asentir las cuentas que se presentan.

### **PROPUESTAS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN**

El dinamismo participativo de la base social no sólo depende del ejercicio efectivo por parte de ésta sino también de la existencia de canales e instrumentos de desarrollo de la democracia. La llamada ingeniería democrática de las instituciones públicas es parcialmente trasladable al ámbito cooperativo, con imaginación, creatividad y voluntad.

Nos interesaba conocer la concepción de los directivos de las cooperativas respecto del fomento de la participación, para lo cual se propuso una pregunta abierta, en la que únicamente se proponía un incentivo, trivial por otra parte, como es el de ofrecer regalos y copas de hermandad por asistir a la Asamblea. En la pregunta se decidió no explicitar la reducción de ciertos costes de transacción a la participación (ver apartado 1.2.) como mecanismo de incentivo de la participación.

**CUADRO 4.11.**  
**INCENTIVOS PROPUESTOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN**  
**DE LOS SOCIOS, % DE COOPERATIVAS**

Tipo de incentivo propuesto	%
Regalos y copas de hermandad . . . . .	68,2
Comida después de la Asamblea . . . . .	22,7
Ninguna . . . . .	9,1
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC,

Lamentablemente, la respuesta mayoritaria, entre las 22 contestaciones, ha sido precisamente la de ‘regalos y copas de hermandad’. Las pocas propuestas adicionales iban también en la misma dirección que la anterior: ‘comidas después de la Asamblea’.

No hubo otras propuestas. Estos datos son doblemente reveladores. En primer lugar, ponen de manifiesto la existencia de una concepción muy estrecha de la participación de los socios por parte de los directivos de estas cooperativas. Obvian, por ejemplo y paradójicamente, el elemento de la formación de los socios y la divulgación de los valores cooperativos a la hora de fomentar la participación de los socios, un Principio histórico del cooperativismo, acuñado precisamente para dinamizar la participación. En segundo lugar, revelan un escaso interés por parte de los directivos actuales por desarrollar el ‘eje participativo’ como uno de los ejes estratégicos de la política de desarrollo de la cooperativa.

### **4.3. CONSEJO RECTOR**

En este segundo bloque, dedicado al Consejo Rector, como órgano de representación de los socios, se trata de analizar sus características esenciales y valorar en qué medida responde a la base social. En este análisis son relevantes los siguientes elementos: composición del Consejo Rector, la permanencia de los cargos más representativos, su procedencia socio-económica y la rotación de los componentes de estos órganos colegiados.

## NÚMERO DE MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR

La información disponible en el Anuario de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (en adelante UNACC) arroja una media de 12 miembros en el Consejo Rector para el conjunto de cooperativas de crédito españolas<sup>1</sup>.

Nuestra encuesta, revela, para las 30 cajas que contestaron la encuesta, que el número de miembros que componen el Consejo Rector es de 12,6 personas, apreciándose un tamaño ligeramente superior de este órgano de gobierno en las cajas profesionales y en las cajas rurales que han desarrollado recientemente procesos de fusión, mientras que los valores inferiores se corresponden con las cajas rurales de ámbito local, las cooperativas de menor tamaño.

La cifra de los consejeros que se aprecia en el Anuario de la UNACC oscila entre 7 y 15, lo que, dada la gran heterogeneidad del grupo de cooperativas de crédito, no representa una variabilidad importante. Por otra parte, más de la mitad de las cajas disponen de 12 miembros en el Consejo Rector, lo que supone una fuerte concentración en el valor medio.

Siguiendo con la información del Anuario, la estructura más común que se aprecia en la composición del Consejo Rector de las Cooperativas de Crédito es la siguiente: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocales, estos últimos en número variable que oscila entre 4 y 11. Entre las cajas rurales locales es frecuente la figura del Tesorero, presente en 28 cooperativas. Menos frecuentes son las figuras de Vicesecretario (existente en una caja) y de Consejero Delegado (en tan sólo dos cooperativas). La escasa presencia de estos últimos es muestra de que la complejidad de la estructura de las cooperativas de crédito no requiere la existencia de órganos que sustituyan y auxilien en el desempeño de los cometidos de supervisión del Consejo Rector.

Hay que tener en cuenta que la recomendación sobre buen gobierno apunta a que el Consejo de Administración o Rector tenga el número de miembros necesario para poder representar el mayor porcentaje posible del capital (en caso de sociedades mercantiles) o de la base social (en el caso de cooperativas). En este sentido el Informe Olivencia propone una cifra entre 5

---

1. Hay que tener en cuenta que el Real Decreto 84/1993, artículo 2.f., fija en cinco el número mínimo de miembros del Consejo Rector de las Cooperativas de Crédito, de los cuales dos pueden ser no socios.

y 15 miembros, en función de la estructura del accionariado, composición de fuerzas u otras circunstancias.

Interesa efectuar una comparación con el resto de entidades financieras: bancos y cajas de ahorro<sup>2</sup>.

**CUADRO 4.12.  
NÚMERO MEDIO DE MIEMBROS DEL CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN/RECTOR, 2003**

Tipo de entidad financiera	Nº miembros del Consejo
Bancos .....	8,4
Cajas de Ahorros .....	16,9
Cooperativas de Crédito .....	12,0

Fuente: Elaboración propia. Banco de España. UNACC.

Por lo que se refiere a la banca privada, en el año 2003 el Consejo de Administración estaba integrado por una media de 8,4 miembros (oscilando los datos entre 5 y 21), que llega a ser de 12,5 si se toma la muestra de los 10 bancos mayores. Si se considera que los bancos, por su mayor tamaño unitario, presentan una complejidad superior de intereses en su base social y que el número medio de integrantes del Consejo es similar en ambos tipos de instituciones, se puede suponer, que la representatividad de los consejeros de las cooperativas de crédito permite recoger con más precisión la voluntad de sus socios.

El caso de las cajas de ahorro es cualitativamente distinto. En primer lugar, se trata de fundaciones que carecen de capital en el sentido de disponer de acciones o participaciones propiedad de su base social. En segundo lugar, a diferencia de bancos y cooperativas, el número de vocales del Consejo está regulado por la Ley de Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros (Ley 31/1985, de 2 de agosto), que fija su cuantía entre 13 y 17. No obstante, las Comunidades Autónomas con competencias en materia de Cajas de Ahorros pueden fijar

2. Según datos publicados por el Banco de España en la *Memoria de la Supervisión Bancaria en España, 2003*, páginas 97 y siguientes.



otros límites. De hecho, en 2003, el número medio de componentes del Consejo de estas entidades era de 16,9 (con valores máximo y mínimo de 10 y 30, respectivamente), cifra que asciende a 19,1 si se toma una muestra de ocho grandes cajas cuya sede social está ubicada en distintas comunidades autónomas.

En el caso de las Cajas de Ahorros la legislación intenta establecer un equilibrio de poder entre distintos agentes, con un predominio del peso de las administraciones públicas (y, por tanto, de la representación política) y un poder importante de fundaciones e instituciones de interés general, impositores y empleados. El reflejo de los intereses de estos grupos condiciona un número significativamente mayor de consejeros que en el caso de bancos y cooperativas de crédito.

## **ORIGEN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR**

De las 28 encuestas válidas sobre el origen de los miembros del Consejo Rector se deduce que la mayor parte de los componentes (un 68,2%) son personas físicas (mayoritariamente empresarios o agricultores) socias relevantes de las cooperativas de crédito.

A continuación, como origen más frecuente, siguen los consejeros representantes de otras cooperativas socias, con cerca del 20% de los casos. Se trata, en su mayor parte, de altos cargos de cooperativas agrarias (incluyendo sindicatos de riego), de trabajo asociado y de consumo, aunque también hay que destacar la presencia de personas vinculadas a otras cajas rurales asociadas a otras de ámbito superior.

De las 28 cooperativas que respondieron a esta pregunta, 16 incluían en el Consejo Rector un representante de los trabajadores, normalmente surgido de elecciones entre los empleados, lo que supone globalmente tan sólo un 4,6% del total de consejeros.

Un 1,7% de los miembros del Consejo Rector son empleados y el 4,0% son altos cargos de las cooperativas de crédito, al margen de la representación antes citada. En general se trata de directores de sucursal o empleados de los mayores niveles profesionales dentro de la cooperativa, lo que les permite disponer de una imagen bastante adecuada de la situación patrimonial y financiera de la entidad.

Los consejeros independientes son miembros no vinculados con el equipo de gestión ni con los socios, cuya presencia, como expertos ajenos a posibles intereses particulares, puede favorecer la estabilidad y control de la organización. Tan sólo tres cajas han declarado recurrir a profesionales externos para cubrir cargos de consejero, lo que supone tan sólo un 1,7% de la representación, quedando muy por debajo de las recomendaciones sobre la presencia de consejeros independientes en los informes sobre buen gobierno.

**CUADRO 4.13.**  
**ORIGEN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR DE LAS**  
**COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS, %**

Origen de los miembros	%
Socios personas físicas relevantes . . . . .	68,2
Representantes de cooperativas asociadas . . . . .	19,8
Altos cargos de la cooperativa . . . . .	4,0
Representantes de los trabajadores . . . . .	4,6
Empleados de la cooperativa . . . . .	1,7
Profesionales externos . . . . .	1,7
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

Un número importante de consejeros de las cooperativas de crédito lo son a su vez de otras cooperativas (agrarias, de crédito de ámbito inferior, o de cualquier otro tipo). En este caso la participación de éstas en el capital social de la cooperativa de crédito, aun pudiendo ser significativa, no supone teóricamente una cuota de poder que necesariamente justifique su representación. No obstante, permanecen estables unas relaciones estrechas entre un núcleo básico de cooperativas y la entidad crediticia. En estas circunstancias, puede existir una correlación entre el grado de endeudamiento a medio y largo plazo de las cooperativas asociadas y su vinculación con la de crédito, debido a la existencia de consejeros cruzados. Este fenómeno puede generar conflictos de intereses y situaciones de riesgo, por un trato que vulnere las normas prudenciales, por lo que es objeto de una vigilancia estrecha por parte de la autoridad supervisora.

En general aquellas cooperativas de crédito cuyo Consejo Rector presenta proporcionalmente más miembros representantes de cooperativas asociadas, son aquellas en las que una parte más significativa de sus clientes son proporcionados por aquéllas. Los casos más evidentes se encuentran en la Caja Laboral Popular y Crèdit València, en las que la presencia de socios personas físicas es reducido o nulo. En estos casos se podría hablar de “consejeros natos”, por acceder de forma prácticamente automática a tal condición como representantes de una cooperativa socia, integrada en la de crédito.

A la luz de la información proporcionada en los Anuarios de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito en los que aparecen relacionados los responsables de cada una de las cooperativas, se obtienen algunas conclusiones:

En el Consejo Rector de las cooperativas de crédito existe una gran presencia de presidentes o representantes de cooperativas asociadas (generalmente agrarias en las cajas rurales). Ante este fenómeno, lógico en cierta medida, conviene hacer algunas consideraciones:

- La representación de las cooperativas asociadas permite tener presentes los intereses de la base social que forjó la cooperativa de crédito y mantener cierto equilibrio entre las preferencias de cada una de las cooperativas asociadas, pero, por otra parte, tiende a establecer un mecanismo de cooptación cerrado a los órganos de autoridad, en los que básicamente participarán un grupo selecto de cooperativas.
- La presencia destacada de representantes de cooperativas asociadas exige extremar el rigor en la gestión y en el control de riesgos, a fin de evitar que se supedite la independencia de la cooperativa de crédito a favor de alguna de las asociadas. No hay que olvidar que la existencia de direcciones o presidencias cruzadas y arbitrariedades en la gestión de ambas provocaron a principios de la década de los 80 las crisis en un número importante de cajas rurales, en las que dificultades de cooperativas agrarias abocaron a la desaparición de las de crédito.
- La fuerte presencia de las cooperativas asociadas contrasta con la falta de representatividad de los nuevos socios personas físicas procedentes del medio urbano, que no han encontrado cauces adecuados para canalizar sus intereses.

## PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES

En relación a la periodicidad de las reuniones el Informe Olivencia hace referencia a la “regla de las cien horas anuales” como objetivo para las reuniones del Consejo de Administración de las Sociedades Anónimas (extensible al Consejo Rector de las Cooperativas), o como un nivel inferior razonable, al menos, una reunión mensual.

La periodicidad más frecuente entre los consejos rectores de las cooperativas de crédito estudiadas es la mensual, lo cual acontece en el 70% de las 30 cajas que han contestado esta pregunta.

**CUADRO 4.14.**  
**PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES DEL CONSEJO RECTOR, % DE COOPERATIVAS**

Periodicidad	%
Semanal . . . . .	6,9
Quincenal . . . . .	20,7
Mensual . . . . .	72,4
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

Las frecuencias menores se producen en las cajas de menor tamaño, es decir, aquellas con una menor dispersión de su actividad, lo que facilita las reuniones de los miembros del Consejo Rector.

## AÑOS DE PERMANENCIA EN EL CARGO DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO RECTOR

Por lo que se refiere a la permanencia en el cargo se ha preguntado en la encuesta por los años que han ejercido como tales el presidente actual y el anterior. De esta manera se pretende, no sólo tener una muestra mayor de datos sino, además, evitar en cierta medida la distorsión que pueda ocasionar presidentes que recientemente hayan accedido al cargo.

La muestra de las cooperativas que han contestado la encuesta arroja una antigüedad media en el caso de los presidentes del Consejo Rector de 9,35 años, con unos valores máximos y mínimos de 37 y 1 años.

Llama la atención que entre los 51 datos, que corresponden a 27 cajas, hay cinco que superan los 20 años de permanencia, y el 22% del total supera los 15 años de ejercicio en el cargo de presidente.

Se dispone de datos similares para el caso de bancos y cajas de ahorros, publicados en la *Memoria de la Supervisión Bancaria en España, 2003*. La permanencia media en el cargo de consejero (que no necesariamente presidente del Consejo) es de 7 años en la banca privada y de 4 en las cajas de ahorro.

Si bien en las cajas de ahorro, donde la representación en el Consejo está reglamentada por la Ley de Órganos Rectores (LORCA), fijándose mandatos entre 4 y 6 años, con posibilidad de reelección hasta 12 años, en la banca privada, no sujeta a normativa al respecto y donde existen grupos estables con paquetes accionariales de control, parece lógica una mayor longevidad de los consejeros.

La permanencia media de los Presidentes de las cooperativas de crédito es superior, por tanto, a los consejeros de la banca privada y, sobre todo, a los de las cajas de ahorros. A la hora de valorar esta estabilidad hay que tener en cuenta varios elementos:

En primer lugar, la ausencia de perturbaciones importantes en la entidad puede revelar cierta complacencia y confianza en la gestión del equipo rector. La ausencia de crisis puede ser un signo para los socios de una actividad adecuada y por tanto un aval de corrección en las decisiones del Consejo y de la Dirección.

En segundo lugar, entre los miembros del Consejo Rector, como se ha comentado previamente, son frecuentes los representantes de cooperativas asociadas y profesionales o empresarios relevantes en el entorno de la caja, quienes presentan una elevada permanencia en sus cargos.

También hay que tener en cuenta la existencia de un número importante de personas físicas y jurídicas con una participación superior al 1% del capital social de la cooperativa de crédito, quienes pueden ejercer como un grupo de interés o de control (véase sección 2.3.2. de este libro, relativa a los 'accionistas cooperativos').

En tercer lugar, pueden darse comportamientos inerciales, en los que el Consejo Rector estimula condiciones favorables para generar una tendencia a la cooptación hacia los distintos cargos ejecutivos de la entidad. La escasa sensibilización de la base social puede favorecer este tipo de actitudes que derivan, en situaciones de atonía democrática.

En cuarto lugar, cuando varias cooperativas comparten proyectos y están vinculadas entre sí, lo que sucede, por ejemplo, en el caso de las cooperativas socias de una caja laboral, su cohesión de grupo, a modo de asociación informal de cooperativas, se ve materializada en la figura de determinados consejeros comunes, sus 'representantes' en la cooperativa.

Asimismo, aunque podría suponerse que los comportamientos inerciales de permanencia tiendan a ser mayores en el caso de pequeñas cajas rurales, no se aprecia ninguna relación entre tamaño de la entidad y la permanencia en el cargo del presidente del Consejo Rector.

El Informe Olivencia tampoco se pronuncia acerca de la conveniencia o no de limitar el número de mandatos de los consejeros, ya que, si bien la antigüedad supone un elemento clave en la experiencia, puede incidir mermando la independencia que debe presidir sus decisiones.

Los Anuarios de la UNACC también ofrecen información al respecto. Analizados los Anuarios de los últimos decenios, se comprueba que la permanencia de los presidentes del Consejo Rector y de los directores generales es superior a la que podría suponerse en unas organizaciones democráticas, en las que no existen socios capitalistas que acumulen la mayoría de los votos en las Asambleas. En el 43% de los casos analizados la permanencia del Director General es superior a los 15 años, porcentaje que disminuye al 24% para el caso del Presidente del Consejo Rector. Si bien parece lógica la mayor estabilidad de los directores, la duración de ambos cargos se muestra como excesiva, más aún teniendo en cuenta que la revocación de un número significativo de gestores ha estado vinculada con expedientes sancionadores por parte de la autoridad supervisora. Dicha permanencia en la práctica es aún mayor si se analiza conjuntamente los cargos citados y los de vicepresidente y director general adjunto, dado que es muy frecuente la sucesión dentro del mismo equipo. Este fenómeno de autoperpetuación, alimentado por la apatía de la base social, facilita la existencia de *empresas manageriales* en el sentido de Galbraith y Spear.

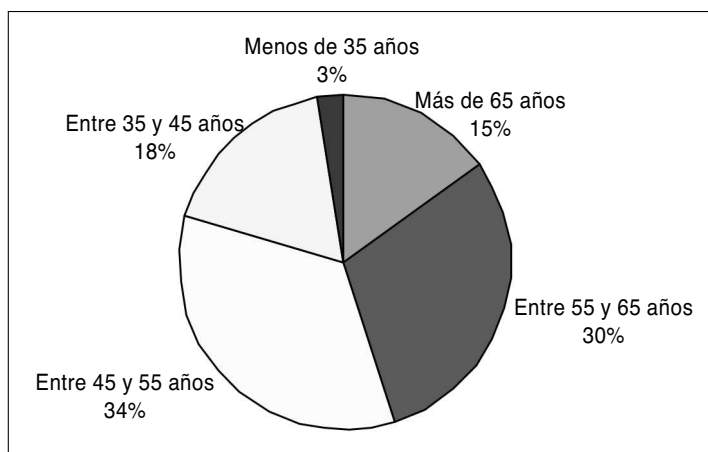
## EDAD DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR

Con los datos de la encuesta se obtiene que los miembros del Consejo Rector son mayoritariamente varones entre 45 y 65 años. Este tramo de edad supone el 64% del total.

Tomando como referencia el valor medio de cada tramo de edad, y 68 y 32 años para los grupos mayor y menor, respectivamente, se puede calcular la edad media de los consejeros, que asciende a 53,5 años. Esta cifra es similar a la edad media de los consejeros de los bancos privados (54 años) y ligeramente superior a la media de los de las cajas de ahorros (51 años)<sup>3</sup>.

A este respecto, los informes sobre buen gobierno no se decantan por la limitación de edad de los consejeros. Si bien el Informe Olivencia recomienda el cese de los miembros del Consejo entre 65 y 70 años, el Informe Aldama valora que con esa medida se perdería un componente de experiencia y veteranía de alto valor para la empresa.

**FIGURA 4.1.**  
**EDAD DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR**



3. Según datos publicados en la *Memoria de la Supervisión Bancaria en España*, 2003. La edad media de los consejeros pasa a ser de 60 y 52 años, en los bancos de mayor tamaño y la muestra de cajas seleccionadas como representativas, respectivamente.

## SEXO DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR

Por lo que se refiere al sexo de los miembros del Consejo Rector, destaca la escasa presencia de consejeros mujeres (tan sólo un 4%), presencia que se da en su mayoría en cajas rurales locales y cajas profesionales, y en cambio es inexistente en las grandes cooperativas de crédito.

Entre ellos, tan sólo hay un caso de mujer que ostente el cargo de Presidente, Isabel de P. Trabal Tallada, de la Caja de Crédito de los Ingenieros.

**CUADRO 4.15.**  
**SEXO DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR, %**

Sexo	%
Hombres .....	96,0
Mujeres .....	4,0
Total .....	100,0

Fuente: Elaboración propia. UNACC.

Esta exigua representación de las mujeres no difiere sustancialmente de la que se produce en las grandes sociedades mercantiles. Así, según el estudio realizado por la Fundación Ecología y Desarrollo, en abril de 2003, tan sólo el 3,6% de los 532 puestos en los Consejos de Administración de las sociedades que cotizan en el Ibex-35 están ocupados por mujeres<sup>4</sup>.

La representación femenina en los órganos de control y gestión de las cooperativas de crédito es, a todas luces, inferior a su creciente presencia como trabajadoras en las entidades de crédito. Tal feminización de la plantilla de las cajas se explica por la confluencia, por un lado, de la progresiva incorporación de las jóvenes mujeres al mundo del trabajo y, por otro, al hecho de que las cooperativas de crédito sean un sector generador neto de empleos durante los últimos quince años. De hecho, el porcentaje de mujeres sobre el total de empleados en las cooperativas de crédito ha pasado del 20% en 1992,

4. Gómez, Lourdes. "El machismo en la City". *El País*, 12-9-2004.

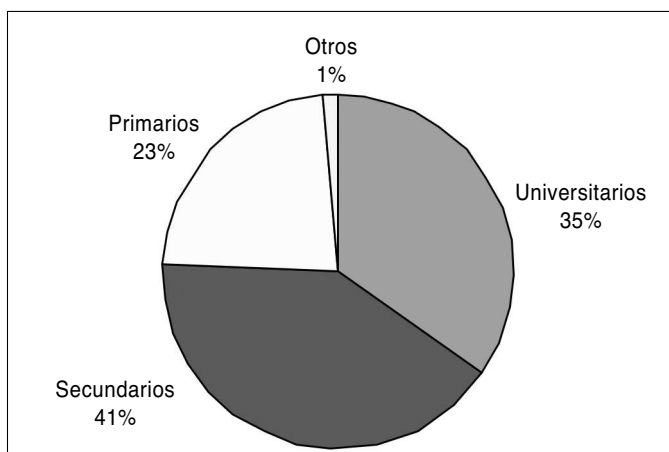


al 25,1% en 1998<sup>5</sup>. Sin embargo, las mujeres están lejos de lograr la igualdad de sexos en su representación en los puestos de alta decisión de las cooperativas, corroborando la tesis de que en la Economía Social también existe un ‘techo de cristal’<sup>6</sup>.

## NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR

La capacidad de los miembros del Consejo Rector para el desempeño de las funciones que les han sido encomendadas depende de su nivel de formación, en especial en materias relacionadas con el negocio bancario. Por lo que se refiere al nivel académico de los miembros del Consejo Rector, según los datos procedentes de la encuesta realizada (contestada esta pregunta por 27 cooperativas de crédito), el 35% había realizado alguna licenciatura universitaria, el 41% disponía de estudios secundarios, el 23% sólo primarios y el 1% restante había realizado otros estudios, homologables a los de tipo secundario.

**FIGURA 4.2.**  
**NIVEL DE ESTUDIOS DEL CONSEJO RECTOR**



5. Datos extractados del *Boletín Económico* del Banco de España, junio 1999, en la “Información sobre número de operaciones, personal y oficinas de las entidades de crédito”.

6. Véase la Tesis Doctoral: RIBAS BONET, M.A. (2004): *La Economía Social de cristal. Análisis de la situación de la mujer en la Economía Social*, Universidad de Valencia, Valencia.

En una encuesta sobre la estructura organizativa y de recursos humanos realizada entre las cooperativas de crédito valencianas (Sanchis, Herrera y Soriano, 2000) se hacía hincapié en que sólo el 60% de las entidades invertían en formación del Consejo Rector, lo que se interpretaba como una deficiencia en los responsables últimos de la gestión y política de la cooperativa.

En este sentido, destaca el nivel de estudios relativamente inferior al de los miembros de los Consejos de Administración de bancos y cajas de ahorros, en los que la práctica totalidad de los componentes habían realizado alguna carrera universitaria (mayoritariamente derecho, economía o alguna ingeniería).

Se aprecia una gran disparidad en este aspecto, en función de la tipología de la cooperativa de crédito. Así, como parece lógico, la práctica totalidad de los consejeros de las cajas profesionales tienen estudios superiores, mientras que la muestra de 11 cajas rurales locales presenta unos porcentajes de 22, 44 y 33% correspondientes al número de consejeros con titulación universitaria, estudios secundarios y primarios, respectivamente.

## **ESTUDIOS ESPECÍFICOS SOBRE BANCA**

De acuerdo con los resultados de la encuesta, tan sólo el 30% de los consejeros dispone de experiencia previa en el sistema financiero. Este hecho refuerza la idea de una escasa capacitación específica en materia bancaria de los consejeros, cuya extracción social procede del mundo profesional y empresarial en que se desenvuelve la actividad de las cooperativas asociadas, con un peso importante de las cooperativas agrarias.

**CUADRO 4.16.**  
**MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR QUE HAN REALIZADO ESTUDIOS**  
**ESPECÍFICOS SOBRE BANCA O COOPERATIVISMO, %**

<b>Tipos de estudios</b>	<b>%</b>
Estudios sobre banca . . . . .	30,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

Los dos datos precedentes, nivel de estudio y estudios específicos sobre banca, relativos a los consejeros, revelan una serie de limitaciones en la actuación de los Consejos Rectores:

- La menor especialización en estudios vinculados a la actividad bancaria reduce la capacidad de supervisión de la actividad de los directivos. En este sentido, el órgano de dirección podrá actuar con un mayor grado de independencia, con las consiguientes ventajas e inconvenientes que ello supone.
- Expone a los miembros del Consejo Rector al posible incumplimiento (por desconocimiento) de las limitaciones que impone su cargo, sobre todo en lo referente a la actividad crediticia a favor de los consejeros y sus grupos económicos, así como las prevenciones formales a la hora de adoptar acuerdos sobre dichas operaciones.
- Un menor nivel académico puede ejercer de freno ante cambios sustanciales en las estrategias de gestión en las cooperativas de crédito.

## **ESTUDIOS ESPECIFICOS SOBRE COOPERATIVISMO**

Por lo que se refiere a estudios de especialización en cooperativismo un exiguo 20% de los consejeros ha realizado algún tipo de formación al respecto. Este hecho es revelador de serias limitaciones para la difusión de las prácticas cooperativas entre los encargados de velar por su vigencia y su fomento. La práctica totalidad de la formación impartida sobre la materia procede de las federaciones de cooperativas, complementadas en ocasiones por las UTECO y las Cámaras Agrarias.

**CUADRO 4.17.  
MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR QUE HAN REALIZADO ESTUDIOS  
SOBRE COOPERATIVISMO, %**

Tipo de estudios	%
Estudios sobre cooperativismo . . . . .	20,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

La formación en cooperativismo recibida tanto desde las universidades como desde la propia UNACC es escasa, pues se limita a cuatro y tres consejeros, respectivamente, sobre un total de 378 que alcanza la muestra de la encuesta.

## RENOVACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR

Las contestaciones a la forma de renovación de los miembros del Consejo Rector se sintetizan de la siguiente forma:

**CUADRO 4.18.**  
**FORMA DE RENOVACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR,**  
**% DE COOPERATIVAS**

Forma de renovación	%
Por mitades cada año . . . . .	3,3
Por mitades cada dos años . . . . .	50,0
Por mitades cada cuatro años . . . . .	10,0
Por mitades sin periodicidad fija . . . . .	16,7
Plena cada cuatro años . . . . .	3,3
Plena cada año . . . . .	3,3
Plena sin periodicidad fija . . . . .	6,7
Por tercios o menor porcentaje, sin periodicidad fija . . . . .	6,7
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC

Por tanto, lo más frecuente entre las cooperativas de crédito que han contestado a la encuesta es la de renovación de la mitad del Consejo Rector cada dos años. La renovación por mitades es una práctica que está presente en la gran mayoría de las cooperativas de crédito españolas (el 80% de la muestra), práctica que arrastra de la tradición de las primeras cajas rurales, como forma de dotar de cierta estabilidad en los órganos de control, evitando cambios bruscos en su composición.

## REMUNERACIÓN DEL CONSEJO RECTOR

La forma más habitual de remunerar a los miembros del Consejo Rector es mediante dietas por asistencia a reuniones, que en un caso se ve completado por la suscripción de un seguro de vida, salud y accidente.

**CUADRO 4.19.**  
**FORMA DE REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR, % DE COOPERATIVAS**

Forma de remuneración	%
Ninguna .....	36,7
Dietas .....	60,0
Otras .....	3,3
Total .....	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC

Una parte importante de las cooperativas de crédito no suele remunerar de ninguna manera al Consejo Rector, lo que es muestra del carácter no profesional y deliberativo del cargo.

## 4.4. EQUIPO DE DIRECCIÓN

### MIEMBROS DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN

En relación con el equipo de dirección de las cooperativas de crédito españolas, la encuesta ha sido contestada por 29 cajas, disponiendo así de información sobre 48 cargos directivos. Estos datos se completan, cuando es posible, con los que ofrece el Anuario de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.

Hay que destacar que 24 de las 29 cooperativas que han contestado han ceñido la información al cargo de Director General, por lo que los indicadores presentados responden mayoritariamente al perfil de esa persona. De hecho,

en este apartado, en ocasiones nos limitaremos a valorar los datos correspondientes al máximo responsable de la gestión de la entidad.

## ORIGEN DE LOS DIRECTORES

Hay un cierto equilibrio entre los directores que proceden de la promoción interna dentro de la propia organización (51,8%) y los profesionales externos de reconocido prestigio (43,3%). El resto de los directores, según los datos procedentes de la encuesta, proceden de cooperativas asociadas (6,9%), fenómeno que se produce tan sólo en cajas rurales locales.

A grandes rasgos, el recurso a profesionales de reconocido prestigio es más frecuente entre las cajas profesionales y las cajas rurales de tamaño medio, de ámbito provincial o comarcal. En cambio, los directivos de las tres cooperativas de crédito de mayor tamaño y de la mayor parte de las cajas rurales locales proceden de la promoción interna.

**CUADRO 4.20.**  
**ORIGEN DE LOS ALTOS CARGOS DE LAS COOPERATIVAS, %**

Procedencia de los directores	%
Promoción interna dentro de la propia organización . . . . .	51,8
Profesionales de reconocido prestigio . . . . .	43,3
Profesionales procedentes de cooperativas asociadas. . . . .	6,9
Total . . . . .	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

En este sentido, se aprecia un predominio de la extracción interna dentro de las propias organizaciones cooperativas en la máxima responsabilidad de la gestión. Utilizando la tipología de directivos de Bataille-Chedotel y Huntzinger (2004) (véase sección 1.4. de este libro), son los *directivos escaladores* los más numerosos, directivos cuya carrera profesional ha comenzado desde niveles inferiores del escalafón de las cooperativas de crédito y han ascendido por promoción, o han comenzado en las cooperativas asociadas y han dado el 'salto' a la cooperativa de crédito. En ambos casos han absorbido la cultura

propia de la cooperativa. Estos datos son reveladores de la importante capacidad de creación de una base de directivos cooperativos autóctonos por parte de este sector cooperativo español.

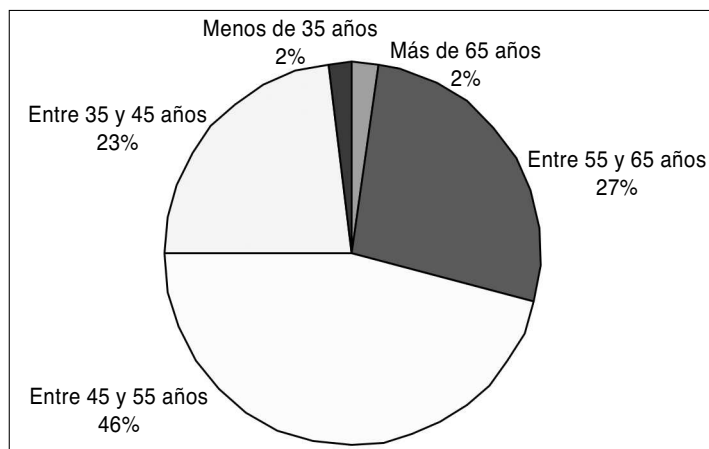
### Edad de los directores

En términos generales el equipo de dirección tiene menor edad que los componentes del Consejo Rector. Los datos facilitados por las 29 cooperativas que han contestado la encuesta arrojan una edad media del equipo de dirección de 50,4 años, frente a los 53,5 de los consejeros.

Los directivos menores de 55 años son el 71% del total de directivos, mientras los miembros del Consejo Rector de esa misma edad suman el 55% del total de consejeros. Se aprecia que, tanto el tramo superior (mayores de 65 años) como inferior (menos de 35 años), presentan una menor representatividad (un 2% cada uno), en comparación con el Consejo Rector.

De entre los tramos intermedios destaca la concentración que se produce en el tramo de edad entre 45 y 55 años, en el que se encuentra casi la mitad (el 46%) de los directivos. Los tramos entre 55 y 65 años y entre 35 y 45 años suponen el 27 y 23% respectivamente de los componentes del órgano de dirección.

**FIGURA 4.3.**  
**EDAD DE LOS MIEMBROS DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN**



## SEXO DE LOS DIRECTORES

Por lo que se refiere al sexo de los directivos, tomando la información sobre las 83 cooperativas de crédito españolas que aparecen en los Anuarios de la UNACC-2003, se aprecia que tan sólo hay una mujer Directora General, Francisca Bernal Ortiz, de la Caja Rural Nuestra Señora de Guadalupe de Baena (Córdoba)<sup>7</sup>. No obstante, entre los miembros del equipo de dirección que figuran en dicho Anuario, el porcentaje de mujeres alcanza el 11% que, aun siendo más significativo, queda muy por debajo de su participación en el empleo de estas entidades.

**CUADRO 4.21.**  
**SEXO DE LOS MIEMBROS DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN, %**

Sexo	%
Hombres .....	89,0
Mujeres .....	11,0
Total .....	100,0

Fuente: Elaboración propia. Anuario UNACC, 2003

## NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS DIRECTORES

Según datos de la encuesta, la mayoría de los directores dispone de formación universitaria (57%), siendo en la mayoría de los casos (14 entre 16) licenciados en Economía, Empresariales, Derecho o similar. Los otros dos directores son ingenieros agrónomos y de telecomunicaciones.

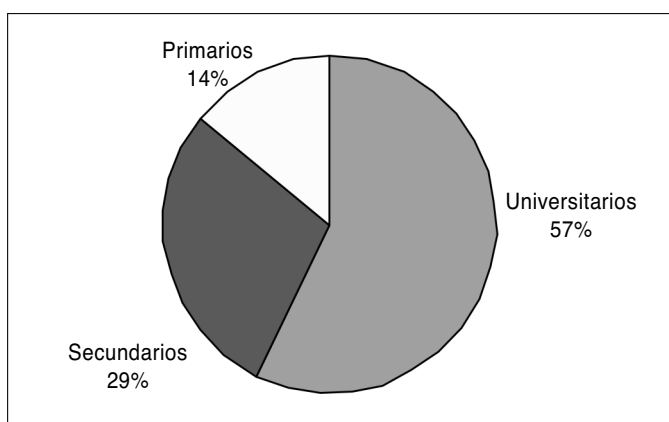
No obstante, el porcentaje de directores generales con estudios secundarios (un 29%) o tan sólo primarios (14%) es elevado, lo que llama la atención en un colectivo al que se le supone una capacitación técnica elevada. En estos últimos casos la dilatada experiencia viene a suplir, en parte, la relativa menor formación académica.

7. A pesar de ello, no se trata de un caso excepcional, ya que hasta 2001 la Caja Rural de Granada también tenía una Directora General, Pilar López Rubio.



Por otra parte, no se aprecia una tipificación clara de aquellas cooperativas cuyos directivos tienen estudios primarios, tratándose de tres cajas rurales locales y una caja rural provincial. Además, tampoco se trata en todos los casos de directivos que lleven en la organización muchos años, ya que en un caso su permanencia es inferior a 10 años y no procede de promoción interna dentro de la entidad.

**FIGURA 4.4.**  
**NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS DIRECTORES GENERALES**



Estos porcentajes son similares a los obtenidos por otra encuesta realizada entre las cooperativas de crédito valencianas (Sanchís, Herrera y Soriano, 2000), que presentaban un nivel de formación del gerente/director de universitario (56,7%), de estudios no reglados (13,3%), secundarios (20,0%) y primarios (10,0%).

### **ESTUDIOS ESPECÍFICOS SOBRE COOPERATIVISMO**

A la pregunta de si habían realizado estudios de especialización sobre cooperativas 16 de las 27 cajas (el 59%) que contestaron lo hicieron afirmativamente. Este porcentaje, aun siendo muy superior al obtenido para la misma pregunta en el caso del Consejo Rector, todavía se considera lejos del óptimo. De hecho, sería deseable que la totalidad de los directivos tuvieran unos conocimientos específicos sobre qué supone la realidad cooperativa.

Los organismos a los que han recurrido mayoritariamente los directivos de las cooperativas de crédito a la hora de obtener formación acerca del cooperativismo son la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (32%), las Federaciones de Cooperativas (28%) y las Universidades (20%), correspondiendo el restante 20% a otros centros.

### **ANTIGÜEDAD EN LA COOPERATIVA DE LOS ACTUALES DIRECTIVOS**

Respecto a la antigüedad en la cooperativa de los actuales directivos y a su permanencia en el cargo disponemos de información de la Encuesta IUC y del análisis de los Anuarios de la UNACC (varios años).

Entre las 28 cajas que han contestado a esta pregunta, se obtiene la antigüedad media en años que se presenta a continuación:

#### **CUADRO 4.22. AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA COOPERATIVA DE LOS ACTUALES CARGOS DIRECTIVOS**

<b>Tipo de cargo directivo</b>	<b>Media de años</b>
Director General .....	20,4
Director General adjunto.....	19,2
Interventor General .....	19,6
Jefe de administración/Personal .....	15,9

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

Centrándonos en el caso del Director General, en 10 ocasiones supera los 25 años de permanencia en el cargo (existiendo un valor máximo de 53 años); es decir, se trata de personas que accedieron tempranamente a la máxima categoría en la empresa y han permanecido en ella casi toda su vida laboral. Hay que tener en cuenta que la muestra incluye dos cajas que recientemente han renovado este cargo (hace 2 años).

Aun siendo inferiores, la permanencia de los cargos de Director General adjunto y de Interventor se aproximan a estos elevados valores de 20 años.

En cambio, el Jefe de Administración o de Personal, al tratarse en algunos casos de cargo de más reciente creación, la antigüedad disminuye sustancialmente, aun siendo superior a 15 años.

Por otra parte, a la luz de los datos recogidos en los Anuarios de la UNACC se observa que en las cooperativas de crédito se produce a menudo un proceso de cooptación. Se aprecia que, frecuentemente, tanto el Director adjunto como el Vicepresidente asumen los cargos de dirección general o presidencia del Consejo Rector una vez expirados sus mandatos. Estas soluciones de continuidad vienen a afianzar aún más la sensación de permanencia de los equipos que ocupan las instancias superiores en el gobierno de las cooperativas.

En general se aprecia una extraordinaria estabilidad en los cargos directivos de las cooperativas de crédito. Tal nivel de permanencia es aún más llamativo si se tiene en cuenta el proceso de concentración que se ha estado produciendo en el sector y la existencia de algunas cooperativas de reciente constitución.



# **CAPÍTULO 5**

## **TRANSPARENCIA INFORMATIVA DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**



## **5.1. INTRODUCCIÓN**

La transparencia informativa constituye un elemento clave para lograr un buen gobierno en una organización. La calidad de las decisiones viene precisamente mediatizada por la disponibilidad de información adecuada así como por la capacidad de los decisores para valorar esta información y procesarla. Es argumentable el hecho de que no toda la información esté disponible para todos los miembros y órganos de la cooperativa, al menos, en base a dos razones, en primer lugar, por la necesaria agilidad en la toma de decisiones (especialmente cuando el tamaño de la base social es elevado) y en segundo lugar, por la creciente complejidad técnica del proceso de gestión-información-decisión. Una parte sustancial de la información ha de quedar en el estadio del Presidente y/o del Consejo Rector. El problema de la transparencia afecta especialmente al estadio de los socios. ¿Qué información básica debe de hacerse pública, y en todo caso, de ponerse a disposición de socios y otras personas interesadas en la buena marcha de la cooperativa de crédito?

Conviene recordar aquí, por su trascendencia, que las cooperativas de crédito presentan una doble condición: por una parte son entidades financieras, y por otra parte, son sociedades cooperativas.

A partir de las recomendaciones sobre transparencia informativa contenidas en el Informe Aldama (2003) y en el informe del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003), se puede sistematizar una serie de elementos informativos mínimos, que son los que aparecen en el cuadro siguiente:

## CUADRO 5.1.

### 1. INFORMACIÓN CUANTITATIVA DE CARÁCTER ECONÓMICO-PATRIMONIAL

Informe anual e informe de los auditores externos. Contiene:

- 1.1. Situación financiera
  - 1.1.1. Balance público, con desglose de
    - Activo
    - Pasivo
    - Recursos propios
    - Detalle de naturaleza e importe
  - 1.1.2. Capital y solvencia
    - Recursos propios (desglose)
    - Información sobre el capital regulatorio
    - Ratios deuda/recursos propios
    - Impacto de los beneficios, intereses, retornos y emisiones.
  - 1.1.3. Liquidez (estructura vencimientos del activo y pasivo)
- 1.2. Rendimiento financiero
  - 1.2.1. Cuenta de resultados pública
  - 1.2.2. Indicadores de rendimiento financiero. Detalle de los distintos márgenes.
  - 1.2.3. Memoria de las categorías más relevantes.
  - 1.2.4. Desglose por actividades y zonas geográficas.
- 1.3. Estrategias y prácticas para la gestión del riesgo
  - 1.3.1. Informe sobre la política e instrumentos de gestión de riesgo. Procesos de control, validación o simulación de escenarios de crisis.
  - 1.3.2. Control de la concentración de riesgos.
- 1.4. Exposición al riesgo
  - 1.4.1. Informe del perfil de riesgo de la entidad. Detalle de riesgos fuera de balance.
  - 1.4.2. Riesgo de crédito
    - Cartera de préstamos
    - Cartera de inversión y negociación
    - Estrategias y líneas de negocio (riesgo de contraparte)
  - 1.4.3. Riesgo de mercado. Análisis de las operaciones según tipos de interés y de cambio y duración de activos y pasivos.
  - 1.4.4. Riesgo de liquidez.
    - Activos líquidos disponibles
    - Concentración de depositantes y otros proveedores de fondos
  - 1.4.5. Otros riesgos operativos y jurídicos.
- 1.5. Políticas contables. Principios de contabilidad aplicados.



## **2. INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE EL NEGOCIO, LA GESTIÓN Y EL GOBIERNO CORPORATIVO.**

- 2.1. Estatutos sociales.
- 2.2. Informe anual de gobierno corporativo.
- 2.3. Estructura del Consejo Rector y Altos Cargos.
  - 2.3.1. Tamaño y composición del Consejo Rector y sus comisiones
  - 2.3.2. Reglamento del Consejo Rector y otras disposiciones de gobierno corporativo
  - 2.3.3. Organigrama de los cuadros superiores (responsabilidades y estructura jerárquica)
  - 2.3.4. Organigrama básico (estructura de las líneas de negocio)
  - 2.3.5. Cualificaciones y experiencia de los consejeros y altos cargos
  - 2.3.6. Participaciones en el capital de los miembros del Consejo Rector
  - 2.3.7. Operaciones con altos cargos y consejeros
- 2.4. Estructura de incentivos y políticas de retribución
  - 2.4.1. Política de retribuciones e incentivos a directores y empleados. Incluye bonificaciones y premios.
  - 2.4.2. Retribución, si la hay, del Consejo Rector.
  - 2.4.3. Indemnizaciones previstas a ejecutivos (cláusulas de garantía y blindaje)
- 2.5. Socios y Asamblea General
  - 2.5.1. Identificación de los socios más significativos, su participación y representación en el Consejo Rector (incluye pactos entre socios)
  - 2.5.2. Convocatorias de las Asambleas Generales e información contenida en ellas (propuestas y su justificación)
  - 2.5.3. Acuerdos adoptados en la última Asamblea General.

## **3. OTRAS INFORMACIONES**

- 3.1. Informaciones sobre transparencia y protección a la clientela.
  - 3.1.1. Libro de tarifas y comisiones
  - 3.1.2. Tipos de interés de operaciones activas y pasivas más frecuentes.
  - 3.1.3. Procedimiento de reclamación y referencia al defensor del cliente.
- 3.2. Informaciones relativas a comunicaciones dirigidas a distintos operadores del mercado.
- 3.3. Operaciones con sociedades vinculadas
  - Con cooperativas asociadas
  - Con otras cooperativas del grupo (incluido el Banco Cooperativo Español)

Entendemos que, tratándose, las cooperativas de crédito, de empresas de economía social, han de evaluar también, y no marginalmente, su eficiencia social presentando *balances sociales*, adecuados a su realidad sectorial.

¿Cuál es la realidad de la política informativa de las cooperativas de crédito españolas?

## 5.2. INFORMACIÓN FACILITADA A LOS SOCIOS: INFORMES Y BALANCE

La disciplina impuesta por la Asamblea General o el Consejo Rector sólo puede funcionar si los agentes tienen acceso a información fiable y oportuna, que les permita valorar la actividad de la entidad y su riesgo.

Para aprobar las cuentas en la Asamblea, los socios han de disponer de una información clara, detallada y completa de las mismas. Además, esta información, para ser más comprensible para los socios, ha de venir acompañada de definiciones, clasificaciones y en términos que faciliten su comparación, resaltando en qué medida se ha respondido a las buenas prácticas bancarias y cooperativas.

En nuestra encuesta se ha preguntado si la cooperativa facilita a los socios antes de la Asamblea General la información básica necesaria para poder, al menos, ejercer su potestad de aprobación de las cuentas. Los resultados afirmativos en las 30 cooperativas de crédito que han respondido la encuesta son los siguientes:

**CUADRO 5.2.  
INFORMACIÓN FACILITADA A LOS SOCIOS ANTES DE LA ASAMBLEA GENERAL**

Tipo de información	%	Frec. nº de cajas
Balance y cuenta de resultados	80,0	24
Informe de gestión	70,0	21
Informe de gobierno	20,0	6

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

Sorprende que la información básica como el Balance y la Cuenta de Resultados, así como el Informe de Gestión, no se facilite a los socios en la totalidad de las cooperativas antes de la Asamblea.

Asimismo, el Informe de Gobierno, que en principio sería más comprensible para los socios, precisamente es un documento al que se le presta escasa atención por parte de las cooperativas de crédito.

Es importante destacar que un 20% de las cooperativas de crédito entrevistadas (6 en total) limita *de facto* el acceso a la citada información por parte de los socios, al no poner esta información a su disposición con anterioridad a la celebración de la Asamblea. Esta práctica dificulta seriamente la posibilidad de una valoración previa por parte de los socios que así lo deseen o de un análisis con asesoramiento de expertos. Un 6,6% de las cooperativas entrega dicha información únicamente en el momento de la celebración de la Asamblea y el 13,4% se limita a ponerla a disposición de los socios, generalmente en la sede social de la cooperativa.

En síntesis, a través de este medio se constata que las cooperativas de crédito deben realizar esfuerzos de cara a alcanzar la necesaria transparencia informativa con sus socios.

### **5.3. PUBLICIDAD DE LA REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR**

La publicidad de la remuneración de los miembros del Consejo Rector y de los Directivos de las empresas constituye un instrumento de control de estos agentes. Una pregunta de nuestro cuestionario hacía referencia a dicha publicidad.

El 55% de las cooperativas que efectúan remuneraciones a los miembros del Consejo Rector, en forma de liquidación de dietas como compensación por los gastos ocasionados por la asistencia a las reuniones, realizan algún tipo de publicidad sobre tales remuneraciones, normalmente reflejándolas en la Memoria Anual.

## **5.4. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO**

Desde que el Código Olivencia recomendara la elaboración de códigos de buena conducta o de buen gobierno ha aumentado significativamente el interés, por parte de empresas y de grandes entidades financieras del país, por dar a conocer no sólo este tipo de códigos sino balances de su actividad en beneficio de la sociedad, como forma de presentar una imagen transparente y socialmente responsable.

Más recientemente, la llamada Ley de Transparencia (Ley 44/2002, de 22 de noviembre), ha dado un nuevo impulso a la difusión de esta información para el ámbito de las entidades financieras. Pero exime de esta obligación de difusión de las normas sobre el gobierno corporativo, tanto de forma específica como en su informe anual dentro de la memoria, a aquellas entidades de crédito que no emitan valores negociables en mercados secundarios. Este precepto excluye, en consecuencia, a la gran mayoría de las cooperativas de crédito de elaborar estas normas y de la publicación anual de un informe al respecto, dejando su elaboración a la libre voluntad de la mayor parte de estas cajas.

Las cooperativas en general, y las cooperativas de crédito en particular, no han sido ajenas a estas prácticas de buen gobierno. El propio Grupo Caja Rural, activo e interesado en este tema, ha elaborado un código de buen gobierno para cooperativas de crédito, al objeto de ser utilizado por sus cooperativas asociadas.

El eco de las cooperativas de crédito españolas hacia estos códigos de buen gobierno es sorprendente, a pesar de su novedad y de la voluntariedad en su aplicación. En efecto, a la luz de las respuestas a nuestra encuesta, las cooperativas de crédito han manifestado un gran interés en dotarse de un código de buen gobierno, que complete y clarifique las relaciones entre los distintos órganos de poder en la organización.

**CUADRO 5.3.**  
**EXISTENCIA DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO EN LA COOPERATIVA**

¿Existe un código de buen gobierno?	Frec.	%
SI	14	50,0
NO	4	14,3
En proyecto	10	35,7
Total	28	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

## 5.5. BALANCE SOCIAL COOPERATIVO

Las cooperativas de crédito no son entidades financieras ‘comme les autres’. No en vano su naturaleza jurídica es la de sociedad cooperativa, con las consecuencias que de ello se derivan -una de ellas es la de disfrutar de una fiscalidad más favorable-, la cual obliga a que en el gobierno de estas entidades se atienda simultáneamente (y no consecutivamente) a dos dimensiones: la dimensión económica, en la búsqueda de la eficiencia económica, y la dimensión social, el logro de la eficiencia social. La valoración de la primera dimensión se realiza mediante los instrumentos económico-financieros al uso en el sistema financiero, pero la valoración de la dimensión social requiere de instrumentos particulares: el balance social cooperativo<sup>1</sup>. Este balance ha de tener como referente los conocidos Principios Cooperativos, y en todo caso debe considerar: a) el funcionamiento democrático del gobierno de la cooperativa, b) la atención a los socios, y c) el desarrollo de actuaciones en interés de la comunidad en la que se enclava la cooperativa.

A tenor de nuestro estudio, el balance social cooperativo ha despertado un reducido interés por parte de las cooperativas estudiadas, explicable por la ausencia de regulación específica al respecto y por el hecho de que los responsables de las cooperativas de crédito no parecen ser conscientes de su importancia. Contrasta esta visión con la de otras entidades de crédito (algunas grandes cajas de ahorros y bancos privados capitalistas) las cuales

1. Véase Mugarra, A. (1999 y 2001) para una panorámica de esta problemática.

han visto en un documento parecido una forma de resaltar su función social y su proximidad al entorno, al tiempo que llevan a cabo una política de “marketing social”<sup>2</sup>.

**CUADRO 5.4.  
EXISTENCIA DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO EN LA COOPERATIVA**

<b>¿Realiza algún balance social cooperativo?</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
SI	4	14,3
NO	19	67,9
En proyecto	5	17,9
Total	28	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

La escasa atención mostrada por parte de las cooperativas de crédito a este respecto ha justificado que en el presente estudio incluyamos un capítulo de valoración de esta dimensión social. La literatura a este respecto es escasa, aunque existen algunos estudios significativos, como los de Calvo y Gonzalez (1996, 1999) y Palomo y Valor (2001), puntos de referencia obligada. En el Capítulo 6 de este estudio introduciremos algunos indicadores nuevos a la hora de valorar la eficiencia social de estas cooperativas.

## **5.6. INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN LAS PÁGINAS WEB OFICIALES DE LAS COOPERATIVAS**

La información proporcionada por las cooperativas de crédito a través de internet, en concreto, mediante sus páginas web oficiales, constituye una explícita muestra de su nivel de transparencia informativa<sup>3</sup>.

2. Véase la publicidad televisiva de cajas de ahorro como Cajamadrid o La Caixa, y memorias como la última del Grupo Santander (2004).

3. Véase JULIA, J. y GARCIA-MARTINEZ, G (2004): “La economía social y la nueva sociedad de la información”, *Mediterráneo económico*, nº 6, p. 273-288; también MOZAS, A. (2004): *Economía social y nuevas tecnologías*, Ciriec-España.

A fin de valorar en qué medida responden las cooperativas de crédito a la transparencia informativa a través de las páginas web, se han realizado consultas a las mismas, tratando de ponderar la calidad de la información vertida.

Los elementos que se ha analizado, mediante lectura directa a la página web en octubre de 2004, han sido los siguientes:

- Localización de oficinas y cajeros automáticos
- Tarifas, comisiones y protección de la clientela
- Balance de situación
- Cuenta de resultados
- Recursos propios
- Distribución del excedente
- Distribución del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa
- Informe de gestión
- Órganos de gobierno
- Evolución de la base social

*Población objeto de análisis:* De las 83 cooperativas activas en el año 2003, tan sólo una de ellas no dispone de página web, mientras que otras ocho carecen de información en la misma por hallarse ésta en construcción. Por tanto, han sido 74 las cooperativas de crédito analizadas.

*Valoración de los contenidos:* Tan sólo dos de los indicadores seleccionados son apreciables en casi la totalidad de las páginas web (el 95,6 y el 91,9% del total, respectivamente), se trata de la información relativa a la ubicación de las oficinas y cajeros automáticos y a la publicación de tarifas, comisiones y normas de protección de la clientela. La primera información es básica dentro de la política comercial de cada entidad financiera, mientras que la existencia de la segunda viene condicionada por las normas de publicidad y transparencia aplicables a todas las entidades de crédito que operan en el mercado.

**CUADRO 5.5.**  
**PÁGINAS WEB DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO QUE CONTIENEN**  
**LA INFORMACIÓN SEÑALADA, OCTUBRE 2004, EN %**

Tipo de información	%
Localización de oficinas y cajeros automáticos . . . . .	95,9
Tarifas, comisiones y protección de la clientela. . . . .	91,9
Balance de situación. . . . .	60,8
Cuenta de resultados . . . . .	55,4
Recursos propios . . . . .	50,0
Distribución del excedente. . . . .	37,8
Distribución del Fondo de Educ. y Promoción Cooperativa . . . . .	32,4
Informe de gestión . . . . .	32,4
Órganos de gobierno . . . . .	37,8
Evolución de la base social . . . . .	27,0

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de las cooperativas de crédito.

La información relativa a datos de solvencia económica, como son los datos del balance de situación, la cuenta de resultados y los recursos propios, están disponibles en menor proporción, en concreto, en torno al 50 – 60% de las páginas web de las cajas.

Sorprende la menor presencia de los indicadores más directamente relacionados con el gobierno cooperativo, como la relación de órganos de gobierno y otros, los cuales aparecen en torno a 1/3 de las páginas web. De entre ellos, los que menor grado de atención han merecido son la evolución de la base social y el destino del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, precisamente dos elementos que caracterizan su idiosincrasia como sociedades cooperativas que responden a unos criterios y valores genuinos.

Se constata también que tan sólo el 4% de las páginas consultadas hacen alguna mención al funcionamiento de los órganos sociales, y menos de la mitad (un 37,8% de los casos) relacionan los miembros del Consejo Rector y del equipo directivo.

Ninguna cooperativa de crédito hace referencia con un mínimo de detalle a los acuerdos de la última Asamblea General, tampoco cuelgan el contenido



de los Estatutos, como recopilación de la información legal básica de la entidad y compendio de las normas que rigen su funcionamiento. Tales elementos vienen recogidos en las recomendaciones realizadas hace ya varios años en el Informe Olivencia, que si bien van dirigidas a las sociedades cotizadas pueden ser extensibles a todo tipo de empresa.

*Análisis global.* La información facilitada a través de la página web es muy heterogénea y de muy diversa calidad según cooperativas. Interesa valorar el nivel de presencia de los 10 indicadores seleccionados en las páginas web en cada cooperativa. Tomando el número de indicadores que presenta cada cooperativa, los resultados obtenidos son los siguientes:

**CUADRO 5.6.**  
**COOPERATIVAS DE CRÉDITO QUE PRESENTAN EN SUS**  
**PÁGINAS WEB LOS INDICADORES SOBRE TRANSPARENCIA**  
**INFORMATIVA SELECCIONADOS**

<b>Nº de indicadores</b>	<b>frec.</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
0	2	2,7	2,7
1 a 2	22	30,1	32,8
3 a 5	21	28,8	61,6
6 a 8	10	13,7	75,3
9 o 10	18	24,7	100,0
	73	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de las cooperativas de crédito. Octubre 2004.

Una cuarta parte de las cooperativas de crédito presentan una información calificable de sobresaliente, con 9 o 10 indicadores seleccionados. Sin embargo, tan sólo un 20% de las cajas “cuelga” de la página web la memoria anual, medio informativo que contiene la mayor parte de la información relevante.

En el lado opuesto, el 32% de las cooperativas de crédito ofrecen 2 o menos de los indicadores seleccionados, correspondientes, además, a los servicios de publicidad ofrecidos por Ruralvía. Revelan, con ello, su escasa atención a

la información distribuida por internet. No sólo la disponibilidad de información es importante, sino también la calidad de la misma. En este sentido, la actualización de la misma es importante: Se ha comprobado como en alguna página, los datos facilitados son claramente obsoletos, correspondiendo a ejercicios de hace más de cinco años.

Las cooperativas de crédito deben realizar grandes avances en la transparencia informativa en este medio en expansión, que es la red internet. Sin embargo, hoy por hoy no parecen ser conscientes de su importancia y de que información y participación (concepto fundamental pues son organizaciones democráticas) son dos conceptos íntimamente ligados.

Un último elemento, especialmente significativo, es la ausencia de dominios *.coop* por parte de las cooperativas de crédito españolas, aunque sea adicional al dominio *.com* o *.es*. Ni siquiera los grandes servidores colectivos de Ruralvía o de Cajarural presentan un dominio *.coop*.

## **5.7. ÍNDICE SINTÉTICO DE TRANSPARENCIA INFORMATIVA DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Al objeto de identificar las cooperativas de crédito con mejores prácticas en términos de transparencia informativa y al objeto de contrastar correlaciones entre este nivel de transparencia y otras variables de eficiencia social y de buen gobierno, hemos construido un índice sintético de transparencia informativa agregando los siguientes indicadores:

- Información facilitada a los socios antes de la Asamblea: balance y cuentas (1 punto),
- Información facilitada a los socios antes de la Asamblea: Informe de gestión (1 punto),
- Información facilitada a los socios antes de la Asamblea: Informe de gobierno (1 punto),
- Publicidad de la remuneración de los miembros del Consejo Rector (1 punto),
- Existencia de código de buen gobierno, o en proyecto (2 puntos),

- Existencia de un balance social cooperativo, o en proyecto (1 punto),
- Índice de transparencia informativa en la página web oficial (2 puntos).

Los resultados ofrecen la siguiente realidad: Las cooperativas de Ingenieros, Balears, Mediterránea-Ruralcaja, Torrent, Intermediterránea-Cajamar, Nueva Carteya y Salamanca, dentro de la muestra de cooperativas que han respondido a la encuesta, presentan los mejores índices sintéticos de transparencia informativa.

Por otra parte, tras aplicar diferentes tests estadísticos con el paquete informático SPSS, no se han constatado correlaciones significantes entre índices de transparencia informativa y otras variables como el tamaño de la entidad, el índice de participación de los socios en las asambleas, el porcentaje del excedente neto dedicado a Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, y ni los años de permanencia del presidente ni de los directores de la cooperativa.

#### **CUADRO 5.7. SITIOS-WEB OFICIALES DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS**

<b>Nombre de la cooperativa</b>	<b>Sitio web de la cooperativa</b>
Almendralejo	<a href="http://www.cajalmendralejo.com">www.cajalmendralejo.com</a>
Central Orihuela	<a href="http://www.ruralcentral.es">www.ruralcentral.es</a>
Gijón	<a href="http://www.ruralvia.com/gijon">www.ruralvia.com/gijon</a>
Navarra	<a href="http://www.ruralvia.com/navarra">www.ruralvia.com/navarra</a>
Extremadura	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3009">www.cajarural.com/rurales/3009</a>
Salamanca	<a href="http://www.ruralvia.com/salamanca">www.ruralvia.com/salamanca</a>
Soria	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3017">www.cajarural.com/rurales/3017</a>
Regional Fuente Álamo	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3018">www.cajarural.com/rurales/3018</a>
Utrera	<a href="http://www.ruralvia.com/utrerá">www.ruralvia.com/utrerá</a>
Aragón	<a href="http://www.cajarural.com/cajalón">www.cajarural.com/cajalón</a>
Fuentepelayo	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3022">www.cajarural.com/rurales/3022</a>
Granada	<a href="http://www.e-ruralgranada.com">www.e-ruralgranada.com</a>
Ingenieros	<a href="http://www.caja-ingenieros.es">www.caja-ingenieros.es</a>
Petrer	<a href="http://www.ruralvia.com/caixapetrer">www.ruralvia.com/caixapetrer</a>
Caja Laboral Popular	<a href="http://www.cajalaboral.es">www.cajalaboral.es</a>

Nombre de la cooperativa	Sitio web de la cooperativa
Altea	<a href="http://www.caixaltea.es">www.caixaltea.es</a>
Albacete	<a href="http://www.ruralvia.com/albacete">www.ruralvia.com/albacete</a>
Cajamar – Intermediterránea	<a href="http://www.cajamar.es">www.cajamar.es</a>
Asturias	<a href="http://www.ruralvia.com/asturias">www.ruralvia.com/asturias</a>
Burgos	<a href="http://www.cajarural.com/burgos">www.cajarural.com/burgos</a>
Ciudad Real	<a href="http://www.ruralvia.com/ciudad real">www.ruralvia.com/ciudad real</a>
Córdoba	<a href="http://www.ruralvia.com/cordoba">www.ruralvia.com/cordoba</a>
Cuenca	<a href="http://www.ruralvia.com/cuenca">www.ruralvia.com/cuenca</a>
Jaén	<a href="http://www.ruralvia.com/jaen">www.ruralvia.com/jaen</a>
Gallega	<a href="http://www.ruralvia.com/lugo">www.ruralvia.com/lugo</a>
Tenerife	<a href="http://www.ruralvia.com/tenerife">www.ruralvia.com/tenerife</a>
Segovia	<a href="http://www.cajarural.com/segovia">www.cajarural.com/segovia</a>
Teruel	<a href="http://www.cajarural.com/teruel">www.cajarural.com/teruel</a>
Toledo	<a href="http://www.cajarural.com/toledo">www.cajarural.com/toledo</a>
Mediterráneo-Ruralcaja	<a href="http://www.ruralcaja.es">www.ruralcaja.es</a>
Duero	<a href="http://www.ruralvia.com/duero">www.ruralvia.com/duero</a>
Ipar Kutxa-Vasca	<a href="http://www.cajaruralvasca.es">www.cajaruralvasca.es</a>
Zamora	<a href="http://www.cajarural.com/zamora">www.cajarural.com/zamora</a>
Baena	<a href="http://www.ruralvia.com/baena">www.ruralvia.com/baena</a>
Caja Campo	<a href="http://www.cajacampo.es">www.cajacampo.es</a>
Almenara	<a href="http://www.ruralvia.com/almenara">www.ruralvia.com/almenara</a>
l'Alcúdia	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3096">www.cajarural.com/rurales/3096</a>
N. Carteya	<a href="http://www.ruralvia.com/carteya">www.ruralvia.com/carteya</a>
S.V. Vall Uxó	<a href="http://www.ruralvia.com/santivcent">www.ruralvia.com/santivcent</a>
Cañete de la Tores	<a href="http://www.ruralvia.com/canete">www.ruralvia.com/canete</a>
Callosa	<a href="http://www.ruralvia.com/callosa">www.ruralvia.com/callosa</a>
Vila-Real	<a href="http://www.cajaruralvillarreal.com">www.cajaruralvillarreal.com</a>
La Vall-S.I. Vall Uxó	<a href="http://www.caixarurallavall.com">www.caixarurallavall.com</a>
Burriana	<a href="http://www.cajarural.com/burriana">www.cajarural.com/burriana</a>
Alcora	<a href="http://www.ruralvia.com/alcora">www.ruralvia.com/alcora</a>
Castellón	<a href="http://www.crcs.es">www.crcs.es</a>
Adamuz	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3115">www.cajarural.com/rurales/3115</a>
Mota del Cuervo	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3116">www.cajarural.com/rurales/3116</a>
Algemés	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3117">www.cajarural.com/rurales/3117</a>
Torrent	<a href="http://www.ruraltorrent.com">www.ruraltorrent.com</a>
Alquerías	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3119">www.cajarural.com/rurales/3119</a>
Cheste	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3121">www.cajarural.com/rurales/3121</a>

Nombre de la cooperativa	Sitio web de la cooperativa
Turís	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3123">www.cajarural.com/rurales/3123</a>
Casas Ibáñez	<a href="http://www.ruralvia.com/casasibanez">www.ruralvia.com/casasibanez</a>
la Roda	<a href="http://www.ruralvia.com/laroda">www.ruralvia.com/laroda</a>
Almassora	<a href="http://www.tucajarural.com">www.tucajarural.com</a>
Onda	<a href="http://www.ruralvia.com/onda">www.ruralvia.com/onda</a>
Nules	<a href="http://www.ruralvia.com/nules">www.ruralvia.com/nules</a>
Casinos	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3137">www.cajarural.com/rurales/3137</a>
Betxí	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3138">www.cajarural.com/rurales/3138</a>
Guissona	<a href="http://www.caixaguissona.es">www.caixaguissona.es</a>
Villamalea	<a href="http://www.ruralvia.com/villamalea">www.ruralvia.com/villamalea</a>
Escolar	<a href="http://www.gefomento.com/entidades/cajaescolar">www.gefomento.com/entidades/cajaescolar</a>
Balears	<a href="http://www.ruralvia.com/balears">www.ruralvia.com/balears</a>
Albal	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3150">www.cajarural.com/rurales/3150</a>
Villar del Arzobispo	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3152">www.cajarural.com/rurales/3152</a>
Chilches	<a href="http://www.ruralvia.com/chilches">www.ruralvia.com/chilches</a>
Caixa Popular	<a href="http://www.caixapopular.es">www.caixapopular.es</a>
Vilavella	<a href="http://www.ruralvia.com/vilavella">www.ruralvia.com/vilavella</a>
Castelldans	
Benicarló	<a href="http://www.cajarural.com/benicarlo">www.cajarural.com/benicarlo</a>
Vilafamés	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3165">www.cajarural.com/rurales/3165</a>
Coves Vinromà	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3166">www.cajarural.com/rurales/3166</a>
Advocats	<a href="http://www.iurisbank.com">www.iurisbank.com</a>
Caminos	<a href="http://www.cajacaminos.es">www.cajacaminos.es</a>
Vinaròs	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3174">www.cajarural.com/rurales/3174</a>
Canarias	<a href="http://www.ruralcanarias.com">www.ruralcanarias.com</a>
Alginet	<a href="http://www.cajarural.com/rurales/3179">www.cajarural.com/rurales/3179</a>
Arquitectos	<a href="http://www.arquired.es">www.arquired.es</a>
Albalat	<a href="http://www.caixalbalat.es">www.caixalbalat.es</a>
Sur	<a href="http://www.ruralvia.com/crdelsur">www.ruralvia.com/crdelsur</a>
Crèdit Valencia	<a href="http://www.credit.es">www.credit.es</a>
Multicaja	<a href="http://www.ruralvia.com/multicaja">www.ruralvia.com/multicaja</a>



# **CAPÍTULO 6**

## **BALANCE SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS**





## **6.1. EL BALANCE SOCIAL, INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS**

La valoración de ‘buen’ o ‘mal’ gobierno exige un criterio de eficacia, de cumplimiento de determinados objetivos.

En el caso de las empresas privadas capitalistas, aplicando la definición ortodoxa de Salas (2002) apuntada en el Capítulo 1, un buen gobierno es aquel conjunto de mecanismos que consiguen que estas empresas sean gestionadas lo más eficazmente posible por sus equipos directivos en beneficio de los accionistas que aportan el capital necesario.

Para las cooperativas, también para las cooperativas de crédito, los objetivos son algo más complejos. Por un lado existen los objetivos sociales: satisfacer eficazmente las necesidades de los socios y cumplir y desarrollar las reglas cooperativas. Por otro lado, actuando como restricción, se halla la necesidad de cumplir con los precedentes objetivos sin poner en peligro la viabilidad económica de la empresa, lo que implica la existencia de otro objetivo de naturaleza económico-financiera, común al resto de empresas, cual es el de obtener un nivel aceptable de rentabilidad económica.

La problemática de los objetivos de las cooperativas no es retórica sino fundamental. La desatención de los dos citados objetivos sociales, por parte de los órganos de gobierno de las cooperativas, y la concentración exclusivamente en los objetivos económico-financieros tiende a vaciar a estas empresas de Economía Social de su dimensión social y a aproximarlas, en un proceso de desnaturalización o desmutualización, de sus señas de identidad. En el límite, su transformación jurídica en banca privada (o su absorción - fusión por estos bancos) sólo sería un trámite formal.

Es necesario un instrumento de medición del *desempeño social* de las cooperativas. Y este instrumento es el Balance Social Cooperativo.

Lamentablemente, como hemos puesto de manifiesto en el Capítulo 5 de este trabajo, la utilización de este instrumento entre las cooperativas de crédito españolas analizadas es escasa, razón que ha justificado la ampliación de nuestra investigación a este tema, incluyendo un Capítulo al respecto.

Junto a los canónicos criterios de eficiencia económica, comunes a las distintas entidades financieras, entendemos que han de establecerse criterios de eficacia social. Estos criterios de eficacia social han de atender a cuatro objetivos, tal y como indicamos en el cuadro siguiente.

**CUADRO 6.1.  
PARÁMETROS DEL BALANCE SOCIAL EN  
LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

<b>Objetivos sociales</b>	<b>Criterios de valoración</b>
1. Satisfacción de las necesidades de los socios	1. Inclusión financiera social 2. Inclusión financiera territorial 3. Satisfacción con la calidad del servicio
2. Mantenimiento y creación de empleo	1. Empleo directo e indirecto
3. Promoción de la educación y del cooperativismo	1. Fondo de Educación y Promoción Cooperativa: magnitud y estructura
4. Desarrollo de actividades en pro de comunidad	1. Dividendo social: Fondo de Educación y la Promoción Cooperativa

## **6.2. CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO REGIONAL/LOCAL**

Las cooperativas de crédito se caracterizan por un marcado carácter territorial y social, lo que les convierte en un instrumento idóneo para el desarrollo regional. La existencia de entidades que comparten esas características y su importancia relativa relevante (hay que tener en cuenta que prácticamente la mitad del negocio bancario español está gestionado por

cajas de ahorro y cooperativas de crédito) ha permitido una distribución más homogénea del crédito entre las distintas regiones españolas, contribuyendo de este modo a limitar, aunque modestamente, los desequilibrios territoriales.

Por tanto, las cooperativas de crédito son un instrumento que contribuye a la inclusión en los circuitos financieros de determinados colectivos que tienen dificultades de acceso a los mismos. Eso no sólo es cierto a nivel territorial, al estar presentes en zonas desfavorecidas económicamente, sino también a nivel de estratos de renta.

De hecho, la evolución de los sistemas financieros de orientar su negocio hacia mercados más amplios y globalizados, en el que las fronteras nacionales cada vez son menos claras, propicia el desarrollo de unos pocos centros financieros especializados que acumulan gran parte de los recursos prestables. Este fenómeno puede generar una distribución asimétrica del crédito, de modo que las regiones periféricas y los pequeños prestatarios pueden tener dificultades para obtener recursos, que se han concentrado en las grandes plazas financieras.

La existencia de entidades de crédito con marcada vocación territorial permite compensar esta tendencia centrípeta. De este modo, se ha constatado que en España la fuerte presencia de cajas de ahorro y cooperativas de crédito ha favorecido una distribución regional más equilibrada del crédito que en otros países europeos (García-Verdugo, J., De la Cuesta, M. 1999).

Por otra parte, estos dos tipos de entidades disponen de otros mecanismos para dinamizar las economías regionales. Las cajas de ahorro vienen obligadas a destinar una parte importante de sus excedentes a la obra benéfico-social. Asimismo, las cooperativas de crédito deben asignar un porcentaje de al menos el 10% de los excedentes al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, destinado a los socios o a su entorno geográfico.

Finalmente, la presencia de estos tipos de entidades en el mundo rural es un elemento que limita los fuertes desequilibrios existentes entre las ciudades y el campo, al tiempo que vincula este último con los circuitos financieros de la economía.

Por todo ello, las cooperativas, como organizaciones enraizadas en sus comunidades, se convierten en un elemento imprescindible para el desarrollo de las regiones menos favorecidas, siendo un ejemplo excelente de un tipo

de empresa que responde simultáneamente a objetivos empresariales y sociales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2004).

## **6.3. LA INCLUSIÓN FINANCIERA**

El concepto de *inclusión financiera* hace referencia a la capacidad de determinadas entidades para conectar con los circuitos financieros a determinados agentes económicos que, por diversas razones (económicas, distancia, sexo, etc.) se hallan excluidas de los mismos. Este concepto es inherente a las cooperativas de crédito. Su labor ha permitido históricamente conectar la capacidad o la necesidad de financiación de determinados sectores con los circuitos financieros de la economía, lo que ha contribuido a su dinamización y su vinculación con el resto de sectores de la economía. Este ha sido el caso de los pequeños agricultores con el crédito cooperativo agrario, de la Caja Laboral Popular con las cooperativas del grupo de Mondragón, del Grameen Bank concediendo microcréditos a las mujeres de los países musulmanes, etc. Hoy en día, las cooperativas de crédito siguen realizando esta labor con su presencia en lugares y sectores desatendidos por la banca privada capitalista por sus escasos incentivos de rentabilidad.

Para el caso de las cooperativas de crédito españolas, las dos dimensiones de inclusión financiera que consideramos pertinentes son la social, atendiendo a tramos de población según nivel de renta, y la territorial, atendiendo a criterios de distancia física entre los socios-clientes y las sucursales de las entidades financieras.

### **6.3.1. INCLUSIÓN FINANCIERA SOCIAL**

Los datos disponibles, en concreto un reciente estudio sobre la actividad y proyección social de las cooperativas de crédito realizado por R. Palomo y C. Valor (2001), revelan la función de inclusión en los circuitos financieros de la población con menor nivel de renta del país. En efecto, dicho estudio constata una especialización de estas entidades en la financiación de los estratos de renta baja y media-baja (que representan el 43% y el 37%, respectivamente, del total de sus clientes), mientras que los grupos de renta media-alta y alta suponen un porcentaje de clientes inferior (del 12% y el 5%, respectivamente).

Este hecho muestra la función de hacer llegar una banca de proximidad a colectivos menos atractivos para el negocio bancario. A ello ha de sumarse el hecho de que estos estratos de renta son también los que menos utilizan los servicios avanzados bancarios (tarjetas de red, banca en internet, etc.) y son menos conocedores de las prácticas bancarias.

### **6.3.2. INCLUSIÓN FINANCIERA TERRITORIAL**

Las cooperativas de crédito, como acabamos de señalar, han prestado especial atención a difundir servicios a colectivos alejados o marginados de las grandes corrientes financieras. Este hecho es común al otro brazo financiero de la Economía Social, las cajas de ahorro. Es así como, por una parte, las cajas de ahorros se han asociado al denominado “ahorro popular”, mientras que las cooperativas de crédito al medio rural, en especial los pequeños y medianos agricultores. Por ello, en general, estas entidades se han dirigido fundamentalmente a una clientela integrada por economías domésticas y pequeños empresarios. Gracias a esta actividad, estos grupos se han podido incluir en los flujos financieros de la economía.

En este aspecto, merece especial atención el papel desempeñado por estas entidades en territorios especialmente deprimidos, alejados o de dudosa rentabilidad. En estos casos prima la voluntad de hacer llegar los servicios bancarios allí donde las instituciones capitalistas no ven negocio.

Para hacer una valoración de la inclusión financiera hemos realizado un pequeño estudio limitado a los municipios de la Comunidad Valenciana. La heterogeneidad del grado de urbanización y de desarrollo entre las distintas comarcas que la conforman, así como la presencia por todo el territorio de los distintos grupos institucionales de entidades de crédito, permite analizar en qué medida las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito responden a la noción de inclusión financiera.

A tal fin se han tomado los datos de las sucursales bancarias existentes en cada uno de los 539 municipios de la Comunidad Valenciana, distinguiendo si se trataba de bancos, cajas de ahorros o cooperativas de crédito, para posteriormente obtener la cuota de mercado de cada grupo institucional distinguiendo el tamaño del municipio o por comarcas naturales, siguiendo la comarcalización propuesta por la Generalitat Valenciana.

A fin de mostrar los cambios que se han producido a lo largo de estos últimos años, se han tomados los datos de las sucursales bancarias en los años 1993 y 2003, obtenidos a partir del *Libro Verde de Entidades Financieras*, publicado por Recall Information Management, S.A., realizando las depuraciones necesarias para eliminar duplicidades por desdoblamientos de oficinas y de distintos servicios centrales.

Por lo que se refiere a la clasificación de los municipios por tamaño, se ha adoptado el número de habitantes de hecho correspondiente al primero de los años utilizados, es decir, 1993, clasificándolos en menores de 2.000 habitantes, de 2.000 a 5.000, de 10.000 a 50.000 y, finalmente, las ciudades con más de 50.000 habitantes.

Como resultado, en primer lugar, señalar que en el año 2003 había 99 municipios sin ninguna entidad bancaria y 110 con tan sólo una oficina. En este último caso, se trataba de 60 sucursales de cooperativas de crédito y 50 de cajas de ahorros. Esta primera aproximación permite reforzar la idea de la sensibilidad que tienen estas entidades por estar presentes en núcleos cuya dimensión, al menos teóricamente, queda por debajo del umbral de rentabilidad bancaria.

Analizando la presencia de cada tipo de entidades en los municipios, clasificados por el número de habitantes, se aprecia que las cooperativas de crédito disponen de una mayor cantidad de oficinas en los 333 municipios con menos de 2.000 habitantes. En cambio, para el resto de los grupos de municipios, la banca privada tiene una red más densa de sucursales, salvo en las ciudades de más de 50.000 habitantes, en las que el predominio corresponde a las cajas de ahorros.

Por otra parte, la presencia proporcional de las cooperativas de crédito es claramente decreciente en función del tamaño de los municipios, pasando de una cuota de mercado del 41,6% en los pueblos más pequeños hasta el 7,8% en las mayores ciudades, al contrario de lo que ocurre con la banca privada capitalista cuya cuota de mercado crece con el tamaño de los municipios.

**CUADRO 6.2.**  
**CUOTA DE MERCADO POR NÚMERO DE OFICINAS DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA, DISTINGUIENDO EL TAMAÑO DE LOS MUNICIPIOS**

Tamaño del municipio	Número de municip.	Población total en 1993	Cuota de mercado en 1993			Cuota de mercado en 2003		
			Banca privada	Cajas de ahorros	Coop. de crédito	Banca privada	Cajas de ahorros	Coop. de crédito
Menos de 2000 hab.	333	241.400	17,6	40,2	42,2	17,5	40,9	41,6
De 2.000 a 5.000	74	240.501	44,2	32,2	23,5	40,2	34,2	25,5
De 5.000 a 10.000	53	378.901	56,1	26,9	17,0	49,4	32,0	18,6
De 10.000 a 50.000	70	1.445.030	58,8	30,5	10,8	47,9	38,4	13,6
Más de 50.000 hab.	9	1.651.928	61,5	34,8	3,7	44,5	47,8	7,8
<b>TOTAL</b>	<b>539</b>	<b>3.957.760</b>	<b>53,6</b>	<b>33,1</b>	<b>13,3</b>	<b>43,1</b>	<b>41,4</b>	<b>15,4</b>

Elaboración propia. Fuente: Recall (1993 y 2003), Generalitat Valenciana.

La comparación entre los resultados de los años 1993 y 2003 muestra un retroceso importante de la presencia de sucursales de los bancos y un aumento significativo de las cooperativas de crédito y, en especial, de las cajas de ahorros.

El crecimiento de la red de sucursales de las cajas de ahorros en la Comunidad Valenciana se ha debido fundamentalmente a la extraordinaria irrupción de las cajas de ahorros foráneas que, bien por medio de la adquisición de oficinas a bancos privados o bien mediante el desarrollo de ambiciosas políticas de expansión (caso de “La Caixa”) han multiplicado por cuatro el número de oficinas, pasando de una presencia en el mercado del 4,4% al 16,9% en el conjunto de la Comunidad Valenciana. Asimismo, este hecho ha condicionado el predominio de las cajas de ahorros en los municipios de mayor tamaño, incluida la propia ciudad de Valencia.

Por otra parte, la distribución por comarcas resulta aún más clarificadora. Se aprecia el predominio de las cooperativas de crédito en las comarcas más deprimidas y menos densamente pobladas del interior de las provincias de Castellón y Valencia (Alto Mijares, els Ports, Rincón de Ademuz, Alt Maestrat, Valle de Cofrentes-Ayora, Hoya de Buñol, Plana de Requena-Utiel, Canal de Navarrés). Por el contrario, la cuota de mercado de las cooperativas de crédito es inferior al 10% en las comarcas con núcleos urbanos importantes (l’Alacantí –Alicante-, Baix Vinalopó –Elche-, l’Alcoià –Alcoy-, o la ciudad de Valencia), salvo en el área de Castellón. Y todo ello a pesar de que ha sido precisamente en estas zonas urbanas en las que más ha crecido la apertura de sucursales de cooperativas de crédito, multiplicando su número por 2,4 veces entre 1993 y 2003.



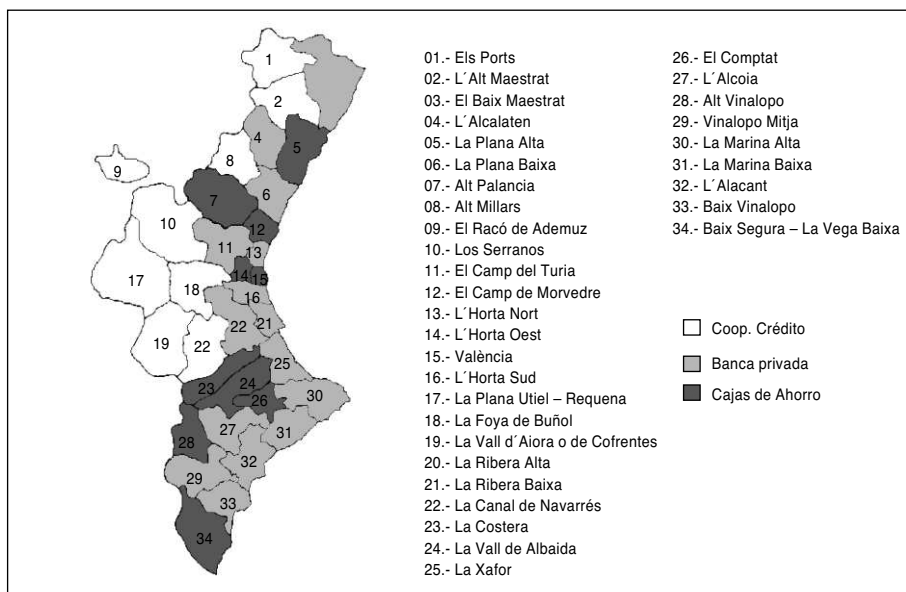
**CUADRO 6.3.**  
**CUOTA DE MERCADO POR NÚMERO DE OFICINAS DE LAS ENTIDADES**  
**DE CRÉDITO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA, DISTINGUIENDO EL**  
**TAMAÑO DE LOS MUNICIPIOS**

Comarca	Nº de munic.	Poblac. total en 1993	Cuota de mercado en 1993			Cuota de mercado en 2003		
			Banca privada	Cajas de ahorros	Coop. de crédito	Banca privada	Cajas de ahorros	Coop. de crédito
Els Ports	13	5641	33,3	16,7	50,0	30,8	15,4	53,8
Alt Maestrat	9	7535	40,0	20,0	40,0	38,9	16,7	44,4
Baix Maestrat	18	61235	48,8	30,2	20,9	40,0	33,7	26,3
L'Alcalatén	9	14716	46,4	25,0	28,6	45,2	25,8	29,0
Plana Alta	17	184489	58,6	31,3	10,1	40,3	40,7	19,1
Plana Baixa	20	126485	54,0	32,1	13,9	44,0	31,4	24,6
Alto Palancia	28	23006	33,3	46,7	20,0	25,0	54,5	20,5
Alto Mijares	22	4284	0,0	25,0	75,0	0,0	23,1	76,9
Prov. CASTELLÓN	136	427391	50,6	31,4	18,0	39,4	35,7	25,0
Rincón Ademuz	7	3163	33,3	16,7	50,0	33,3	16,7	50,0
Serranos	19	17191	22,6	38,7	38,7	25,0	35,7	39,3
Camp de Túria	14	77602	47,2	25,0	27,8	40,9	28,4	30,7
Camp Morvedre	16	72272	38,5	50,8	10,8	38,2	48,7	13,2
Horta Nord	22	170278	54,0	30,0	16,0	48,0	33,7	18,3
Horta Oest	9	277731	60,5	32,4	7,1	40,4	43,1	16,5
València	1	761164	63,0	32,8	4,2	42,8	49,5	7,7
Horta Sud	12	138013	58,0	28,6	13,4	46,3	33,6	20,1
Requena-Utiel	9	37619	25,0	20,0	55,0	32,5	32,5	35,0
Hoya de Buñol	9	31148	39,4	18,2	42,4	35,9	23,1	41,0
Cofrentes-Ayora	7	10658	21,1	36,8	42,1	26,3	31,6	42,1
Ribera Alta	35	200167	51,4	31,1	17,5	42,7	34,2	23,1
Ribera Baixa	11	70502	56,9	25,0	18,1	45,2	38,4	16,4
Canal de Navarrés	8	16777	23,8	38,1	38,1	30,0	35,0	35,0
La Costera	19	64497	42,3	33,8	23,9	37,0	40,7	22,2
Vall d'Albaida	34	80785	34,5	40,7	24,8	34,5	44,5	20,9
La Safor	31	135705	54,7	31,3	14,0	46,8	40,5	12,7
Prov. VALENCIA	263	2165272	54,0	32,1	13,9	42,0	42,2	15,9
El Comtat	24	25567	34,2	36,8	28,9	38,7	41,9	19,4
L'Alcoià	8	117640	57,4	36,1	6,5	47,9	44,8	7,3
Alt Vinalopó	7	47826	50,9	32,7	16,4	40,4	42,3	17,3
Vinalopó Mitjà	11	147932	48,0	37,6	14,4	43,9	40,3	15,8
Marina Alta	33	141544	54,1	33,3	12,6	55,6	35,1	9,4
Marina Baixa	18	112412	57,3	28,0	14,7	46,0	38,7	15,3
L'Alacantí	10	354909	60,9	36,1	3,0	47,1	46,6	6,3
Baix Vinalopó	3	229282	57,1	38,1	4,8	48,4	45,2	6,5
Vega Baja	26	187985	44,7	36,5	18,7	42,4	42,8	14,8
Prov. ALICANTE	140	1365097	54,2	35,3	10,6	46,6	42,6	10,7
TOTAL	539	3.957.760	53,6	33,1	13,3	43,1	41,4	15,4

Elaboración propia. Fuente: Recall (1993 y 2003), Generalitat Valenciana.

Con los datos obtenidos se puede concluir que las cooperativas de crédito, y en menor medida las cajas de ahorros, llegan allí donde otras entidades no consideran su instalación por las reducidas expectativas de negocio. Desde este punto de vista, resulta encomiable su función de cara a integrar pequeños municipios de las zonas más aisladas en los circuitos financieros de la economía.

**FIGURA 6.1.  
PRESENCIA MAYORITARIA DE SUCURSALES DE  
COOPERATIVAS DE CRÉDITO, CAJAS DE AHORROS Y BANCOS  
PRIVADOS, POR COMARCAS VALENCIANAS**



#### **6.4. SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS CON LA CALIDAD DEL SERVICIO**

El grado de satisfacción de los socios, en general de los usuarios, con la calidad del servicio prestado por las cooperativas de crédito, constituye un excelente indicador de eficiencia social. A este respecto, como variable de seguimiento de estas buenas prácticas bancarias hemos utilizado el número de reclamaciones presentadas ante el Servicio de Reclamaciones del Banco de España.

**CUADRO 6.4.**  
**NUMERO DE RECLAMACIONES PRESENTADAS ANTE EL SERVICIO DE**  
**RECLAMACIONES DEL BANCO DE ESPAÑA**

Año	Bancos		Cajas de ahorro		Cooperativas de crédito		TOTAL
	Número	%	Número	%	Número	%	
1993	1.152	65,9	545	31,2	52	3,0	1.749
1994	1.612	66,6	745	30,8	62	2,6	2.419
1995	1.556	62,3	857	34,3	86	3,4	2.499
1996	1.611	64,5	810	32,4	76	3,0	2.497
1997	1.817	63,2	964	33,5	93	3,2	2.874
1998	1.802	64,4	906	32,4	92	3,3	2.800
1999	1.531	63,0	814	33,5	86	3,5	2.431
2000	1.724	64,3	853	31,8	106	4,0	2.683
2001	2.512	69,7	965	26,8	126	3,5	3.603
2002	2.605	66,8	1.188	30,5	106	2,7	3.899

Fuente: Memoria del Servicio de Reclamaciones del Banco de España. Varios años.

En general, se aprecia cómo el porcentaje de reclamaciones presentado contra las entidades de crédito de economía social (cajas de ahorro y cooperativas de crédito) es inferior a su cuota de mercado medida en relación con los Activos Totales Medios. No obstante, y a pesar de los esfuerzos realizados al respecto, la satisfacción de la clientela sigue siendo mejorable, pudiendo haberse evitado muchos de estos conflictos con una comunicación más fluida y ágil.

El marco ético que debe presidir la actividad de las cooperativas de crédito alcanza, por tanto, no sólo a todo tipo de regulación coercitiva a la que están sometidas, sino también a todos los valores humanos y sociales, que en parte están recogidos en los propios principios cooperativos.

## **6.5. MANTENIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPLEO**

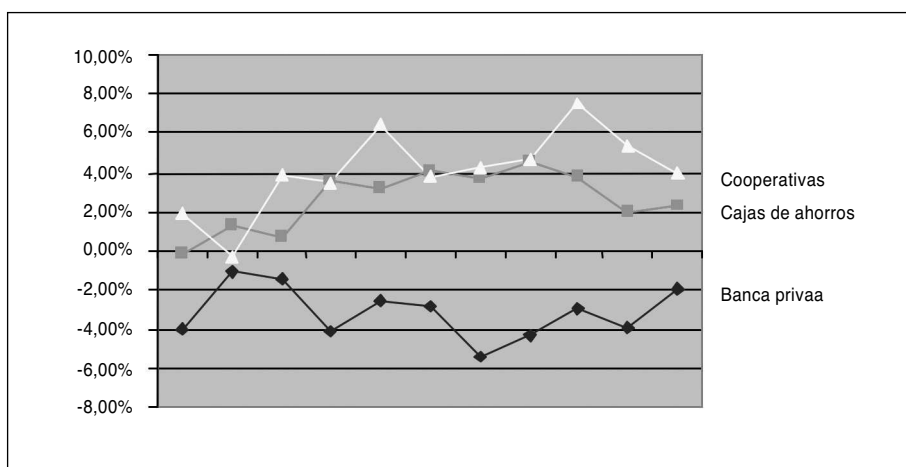
El mantenimiento y la creación de empleo constituyen un objetivo de primer orden dentro de las políticas públicas de nuestro país. Las cooperativas no han sido insensibles en este ámbito revelando una mayor capacidad que las

empresas privadas capitalistas. Este fenómeno también se ha constatado en el sector de las cooperativas de crédito, aunque en este caso, su contribución al empleo es doble, por una parte, su capacidad para mantener y crear empleo interno, en el seno de estas entidades, en un contexto general de reducción de plantillas, y por otra, su capacidad para dinamizar el empleo del territorio en el que se hallan situadas, concediendo créditos a proyectos empresariales locales generadores de empleo (empleo indirecto)<sup>1</sup>.

Respecto al empleo directo, subrayar el hecho de que, a lo largo de los diez últimos años, entre 1993 y 2003, el conjunto de las entidades de crédito españolas ha disminuido un 3% la cifra de empleados, que en el año 2003 ascendía a 239.000 trabajadores. Durante este periodo el sector financiero se ha visto sometido a una serie de transformaciones que han condicionado esa reducción global del empleo.

No obstante, esta evolución presenta importantes diferencias según las distintas categorías institucionales. Así, mientras la banca privada ha reducido su empleo a una tasa anual acumulativa del 3,1%, las cajas de ahorros han incrementado sus efectivos anualmente en un 2,9%, y las cooperativas de crédito lo han hecho en un 4,3%.

**FIGURA 6.2.**  
**EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL SECTOR FINANCIERO, %**  
**Crecimiento de empleo de las entidades de crédito entre 1993 y 2003**



1. Véase a este respecto CARRASCO (1999).

Este hecho está vinculado en gran medida con la evolución del número de oficinas y el número de empleados por oficina a lo largo de este período.

Así, mientras los bancos privados redujeron el número de sucursales en un 2,2% anual, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito las aumentaron en un 3,7% y un 3,8% respectivamente.

Por otra parte, mientras los bancos privados y las cajas de ahorros han tratado de reducir el número medio de empleados por oficina, las cooperativas de crédito han aumentado esta ratio. No obstante, hay que tener en cuenta que, por la atomización de la red de sucursales de las cooperativas de crédito, presentes en municipios muy pequeños donde no suelen estar presentes otros tipos de entidades, el número de empleados por oficina en estas entidades era muy inferior al de bancos o cajas de ahorro. La reciente expansión de sucursales en el medio urbano ha condicionado el aumento de esta ratio, a pesar de lo cual se mantiene por debajo del resto de instituciones. De hecho, la relación de empleados en sucursales en proporción a las oficinas operativas en 2002, según la Memoria de la Supervisión Bancaria en España (Banco de España, 2003) era de 6,7 para la banca privada, de 5,9 para las cajas de ahorros y del 3,0 para las cooperativas de crédito.

Con todo ello se pone de manifiesto una sensibilidad por parte de las entidades de crédito cooperativo respecto al empleo. Por una parte, mantienen abiertas las oficinas en aquellos lugares de escaso negocio y dudosa rentabilidad para mantener un servicio a socios y clientes, y por otra realizan esfuerzos por desarrollar su actividad en el medio urbano.

Estos elementos han llevado a las cooperativas de crédito a mostrar unos niveles de creación de empleo estable superiores al resto de las entidades financieras.

## **6.6. LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS: EL DIVIDENDO SOCIAL**

La estructura de la cuenta de distribución de los resultados ofrece una imagen de cuáles son los objetivos de cada tipo de instituciones y de quiénes se apropian de los excedentes generados por su actividad económica.

A grandes rasgos se puede apreciar los siguientes elementos distintivos entre bancos privados, cajas de ahorros y cooperativas de crédito:

- Menor presión fiscal sobre los beneficios de las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito, en coherencia con la finalidad social y su ausencia de lucro. En las cooperativas de crédito hay que tener en cuenta, además, que los intereses a las aportaciones al capital tienen la consideración de gasto fiscalmente deducible.

En este sentido, si la sociedad exime a las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito de una parte de los impuestos, en coherencia se le exige que una parte de sus rendimientos retornen a la sociedad en forma de un dividendo a favor de la colectividad.

- Por lo que se refiere a la constitución de reservas, tanto las cajas de ahorros como las cooperativas de crédito destinan la mayor parte del excedente disponible a engrosar fondos de reserva, bien sean obligatorios o voluntarios. Este fenómeno contribuye a consolidar los recursos propios de forma continuada, reforzando la solvencia y estabilidad de estas entidades.

Por otra parte, tanto las cajas de ahorros como las cooperativas de crédito tienen mayores dificultades para acceder a los mercados de capitales (a pesar de las nuevas formas previstas legalmente, como cuotas participativas o similares). De ahí la precaución de destinar una parte significativa de los resultados anuales a la consolidación de los fondos de reserva.

Este hecho es coherente con el objeto social de las cooperativas, ya que permite consolidar un patrimonio colectivo, indivisible e inalienable, en beneficio de todos los socios, presentes y futuros.

- La distribución de resultados a socios y capitalistas presenta diferencias considerables entre los distintos tipos institucionales de entidades de crédito.

Para la banca privada capitalista el dividendo es el principal destino del resultado a distribuir, en consonancia con el objetivo de maximización del rendimiento para los accionistas que invierten en la entidad.

En el polo opuesto, las cajas de ahorros, como fundaciones, carecen de propietarios en sentido estricto, lo que hace que esta partida sea inexistente.

Las cooperativas de crédito presentan una complejidad y unas especificidades propias. Por una parte, la legislación permite una “compensación” al capital entregado en forma de un determinado tipo

de interés, que, más que entenderse como una verdadera distribución de resultados, tiene la consideración de un gasto deducible.

Por otra parte, las cooperativas de crédito pueden atribuir parte del excedente a aquellos socios-usuarios (tanto si son personas físicas como jurídicas) que han contribuido en mayor medida a su generación. Por tanto, los retornos se acreditan a los socios en función de la actividad realizada, estando prohibida la aplicación de éstos en función del capital social suscrito.

En todo caso, la suma de ambos elementos de las cooperativas de crédito es sensiblemente inferior al porcentaje que suponen los dividendos en el reparto de beneficios de la banca privada.

- Como dividendo social se entiende la parte de los resultados que las entidades de crédito destinan a la mejora de las sociedades en las que se desenvuelven. Se incluye en este concepto la Obra Benéfico Social de las cajas de ahorros y el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa de las cooperativas de crédito. La participación de éstos en el excedente disponible fue en el año 2003 del 28 y del 12% respectivamente. Estos recursos les permiten llevar a cabo directa o indirectamente actuaciones en beneficio de la colectividad, de acuerdo con los principios que definen institucionalmente a estas entidades y con su carácter de organizaciones de economía social.
- Finalmente, aparece una partida de “otros”, que recoge elementos heterogéneos, desde la compensación de pérdidas de ejercicios anteriores a otras finalidades sin especificar.

**CUADRO 6.5.**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS RESULTADOS DE LAS**  
**ENTIDADES DE CRÉDITO**

	Banca privada		Cajas de ahorros		Cooperativas de crédito	
	1993	2003	1993	2003	1993	2003
Excedente neto	100	100	100	100	100	100
Impuesto devengado	24	25	24	17	16	15
Intereses aportaciones capital	-	-	-	-	11	9
Excedente disponible	76	100	76	100	73	100
Reservas	36	39	34	45	58	80
FEPC	-	-	-	-	9	12
OBS	-	-	19	25	-	-
Retorno cooperativo	-	-	-	-	6	8
Dividendo	42	56	41	55	-	-
Otros	4	5	-	-	-	4

Elaboración propia. Fuente. AEB, CECA, UNACC, Banco de España. Soler (1998)

Los datos de 1993 corresponden a la media del período 1992-1995.

## **6.7. LA 'OBRA SOCIAL COOPERATIVA': EL FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN COOPERATIVA**

El Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, abreviado FEPC, desempeña un papel estratégico en las cooperativas de crédito. Por una parte es un instrumento para difundir los valores propios de estas organizaciones y, por otra, les permite desarrollar una importante labor social, acorde con su idiosincrasia de entidades financieras de economía social.

Según la información publicada en el Anuario de la UNACC para el año 2003, las cooperativas de crédito españolas destinan al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa un porcentaje del 12,2% respecto al excedente disponible, ligeramente superior al mínimo impuesto legalmente. Ese mismo ejercicio, estas cooperativas destinaron un total de 47.788 mil euros a este Fondo.

No obstante, se aprecian importantes diferencias en función del tamaño y



tipología de las cooperativas. Así, distinguiendo la dimensión de la cooperativa, tomando el indicador de Activos Totales Medios, se obtienen los siguientes datos.

**CUADRO 6.6.**  
**PORCENTAJE DEL EXCEDENTE DISPONIBLE DESTINADO AL FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN COOPERATIVA, POR GRUPOS SEGÚN ACTIVOS TOTALES MEDIOS (ATM), 2003**

Tamaño ATM miles de euros	Número de cajas	Porcentaje
< 50.000	21	17,9
50.000 – 175.000	21	16,2
150.000 – 600.000	21	14,4
>600.000	20	11,6
TOTAL	83	12,2

Fuente: Elaboración propia. UNACC.

En general, se aprecia cómo las cooperativas de crédito más pequeñas tienden a destinar un mayor porcentaje del excedente disponible al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. Al margen de algunos factores que puedan influir en este hecho, como los mayores niveles de capitalización, es indudable el efecto que tiene la proximidad más estrecha con el entorno que financian. De hecho, las cajas locales tradicionalmente son unos elementos dinamizadores de la vida social y cultural de sus municipios, lo que genera un mayor compromiso.

En cambio, las cooperativas de crédito de mayor tamaño aproximan este porcentaje el mínimo marcado por ley, lo que muestra una menor vinculación con el ámbito territorial más amplio y heterogéneo. De hecho, hay 25 cooperativas de crédito que se limitan al 10% legal.

Pero lo importante no es sólo qué cantidad se destina a dicho Fondo, sino también cómo se materializa el mismo.

A la pregunta sobre el destino del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa contestaron 25 cooperativas de crédito, obteniendo los siguientes datos medios en tantos por cien:

**CUADRO 6.7.**  
**DESTINO DEL FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN COOPERATIVA**  
**Media de los datos obtenidos en la encuesta, %**

Destino del FEPC	%
Formación de los empleados . . . . .	13,9
Formación de los socios . . . . .	7,7
Ayudas a asociaciones y otras entidades de tipo social . . . . .	29,2
Mantenimiento de una obra benéfico social propia . . . . .	13,0
Aportaciones a Federaciones de Cooperativas . . . . .	10,6
Sorteos, viajes o similares entre los socios . . . . .	7,3
Campo de experiencias agrícolas y fomento de tecnología . . . . .	6,6
Otros . . . . .	11,7
	100,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

El fomento de la educación cooperativa se erige en uno de los principios fundamentales del movimiento cooperativo, no sólo de cara a poder hacer frente a las innovaciones tecnológicas y al entorno competitivo mediante un capital humano más formado, sino también como forma de difundir y robustecer la economía social y el entorno en el que se desenvuelven. Además de todo ello, este Fondo puede contribuir a crear una conciencia entre los socios de su función como copropietarios y coempresarios, a la que se ha aludido con anterioridad. La formación, como base del cooperativismo, ha merecido el calificativo de “regla de oro”.

De este modo, la formación se convierte en uno de los objetivos sociales de las entidades cooperativas, para lo cual se exige la creación del Fondo de Educación y Promoción que se nutre anualmente al menos con el 10% del excedente disponible (art. 8.3 de la Ley 13/1989).

En general, las finalidades que deben perseguir las actividades desarrolladas por este Fondo son:

- La formación y educación de sus socios y trabajadores en los principios cooperativos, y la difusión de éstos al medio social.
- La promoción de las relaciones intercooperativas.

- La promoción cultural y profesional del entorno, así como la mejora de la calidad de vida, del desarrollo comunitario y las acciones de protección medioambientales.

Por tanto, los beneficiarios de estos recursos pueden ser los socios, los empleados, los directivos y la sociedad, en general, como “cooperadores potenciales”, promoviendo entre ello los principios económicos y democráticos de la cooperación.

Desde este planteamiento parece adecuado un equilibrio entre los recursos encaminados hacia el aprendizaje técnico de la actividad productiva (dirigida fundamentalmente hacia los trabajadores), hacia el conocimiento y difusión de los valores cooperativos (no sólo entre los empleados, sino también entre los socios y el conjunto de la sociedad) y hacia la mejora del entorno en el que desarrolla su actividad.

Los distintos destinos propuestos en la encuesta responden a estos potenciales destinos de los recursos del Fondo de Educación y Promoción.

El destino más frecuente, según los datos de la encuesta, es la promoción del entorno, en especial las “Ayudas a Asociaciones y otras entidades de tipo social” (con el 29,2%) y el mantenimiento de una obra benéfico-social propia (13,0%). Dentro del desarrollo de la comunidad también se puede incluir el fomento de la tecnología (6,6%) y gran parte de los destinos calificados como “otros” (11,7%), entre los que se incluye el fomento de la cultura y el deporte. Por tanto, el 60,5% de los recursos medios se destinan a una labor social propia de la mejora de la calidad de vida, del desarrollo comunitario y las acciones de protección medioambientales.

A formación y educación de socios y trabajadores se destina, explícita y directamente, el 21,6% del Fondo. Mayoritariamente va dirigido a formación de los empleados, lo que viene a absorber el 13,9% reflejado directamente en la encuesta, a lo que ha de sumarse parte del 10,6% de las aportaciones a las federaciones de cooperativas, organismos a menudo encargados de dinamizar la formación de los trabajadores. Basándonos en respuestas a preguntas anteriores, se puede inferir que la mayor parte de esta formación se encamina hacia aspectos técnicos de la actividad bancaria, y no tanto a la difusión de los valores cooperativos.

Los socios son los destinatarios del 15% de los recursos del Fondo, desagregado en un 7,7% en forma de formación y en un 7,3% en forma de sorteos, viajes o similares.

En general, las cooperativas de crédito están lejos de desarrollar su potencialidad en lo que se refiere a la educación cooperativa y a la promoción del cooperativismo, puesto que, como se ha señalado, gran parte de los recursos adoptan más un carácter asistencial que formativo, y los fondos destinados a formación se destinan poco a formación cooperativa. Por otra parte, los fondos destinados en muchas ocasiones se limitan al mínimo legal exigido, desaprovechando el potencial valor difusor de este Fondo.

## **EXISTENCIA DE FUNDACIONES**

A raíz de la aprobación, en 1994, de la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General (BOE 24-12-2002), y del excelente trato fiscal proporcionado a ciertas fundaciones, se ha multiplicado la creación de este tipo de instituciones nutridas, parcial o totalmente, con los fondos procedentes del FEPC. Una situación análoga se ha producido en el ámbito de las cajas de ahorro con sus históricas obras sociales. Este proceso se ha avivado desde el cambio en el régimen jurídico-fiscal de las fundaciones acaecido en 2002 (Ley 50/2002, 26 de diciembre, de Fundaciones. (BOE 310, 27-12-2002) y Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo).

Nuestro estudio pone de relieve el atractivo de la fórmula de fundación para canalizar el FEPC. A la pregunta de si existe alguna Fundación vinculada a la cooperativa, han contestado 29 cooperativas de crédito, de las cuales 10 manifiestan una relación con Fundaciones a las que destinan parte del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa.

Las cajas que utilizan alguna Fundación vinculada para canalizar el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, destinan el 50% de los recursos del mismo a través de aquella.

**CUADRO 6.8.**  
**CANALIZACIÓN DEL FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN**  
**COOPERATIVA A TRAVÉS DE FUNDACIONES**

¿Canaliza el FEPC mediante fundaciones?	%
SÍ .....	34,5
NO .....	65,5
En caso afirmativo, porcentaje del FEPC medio destinado a la Fundación .....	50,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

Algunas fundaciones significativas son:

- Fundación Caja Rural de Toledo (creada en el año 2004),
- Fundación San Isidro de Caja Rural de Castellón (creada en 2002),
- Fundación Canaria Caja Rural de Canarias (creada en 2000),
- Fundación Caja Rural del Sur,
- Fundación Caja Rural de Valencia,
- Fundación Caja Rural de Alicante,
- Fundación Caja Rural Credicoop,
- Fundación Caja Rural de Elche
- Fundación Asistencial y de Promoción Social de la Caja Rural de Asturias,
- Fundación Caixa Vinarós,
- Fundación Caja Rural de Zamora,
- Fundación Científica de Caja Rural de Soria,
- Fundación de Caja Rural de Granada.

La Caja Laboral Popular y Cajamar, las dos mayores cooperativas de crédito del país, no canalizan los fondos procedentes del FEPC a través de una fundación sino a través de centros de formación o asociaciones sin ánimo de lucro, como el Centro Otalora o el Instituto Cajamar.

## EXISTENCIA DE CONVENIOS CON UNIVERSIDADES

Como señala Gurutz BOZAL (2000), las cooperativas pueden externalizar la gestión de parte o la totalidad de los recursos del FEPC. Junto a la aportación a una federación de cooperativas, una alternativa al respecto es la financiación de actividades de educación, formación e investigación desarrolladas por Universidades y otros centros educativos. La existencia de un convenio supone reconocer una cierta estabilidad en esta colaboración.

A la pregunta de la Encuesta IUC de si existe algún convenio de colaboración con Universidades o centros educativos, han contestado 29 cooperativas de crédito, de las cuales 7 afirman mantener convenios con Universidades u otros centros docentes. La importancia económica, sobre el presupuesto del Fondo de Educación y Promoción en las cajas que han declarado tenerlos vigentes es, sin embargo, reducido: apenas absorben como media el 8% de dicho presupuesto.

### CUADRO 6.9. CANALIZACIÓN DEL FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN COOPERATIVA A TRAVÉS DE CONVENIOS CON UNIVERSIDADES Y OTROS CENTROS

¿Canaliza parte del FEPC mediante convenios con Universidades?	%
SÍ .....	24,1
NO .....	75,9
En caso afirmativo, porcentaje del FEPC medio destinado a la Universidad . . . . .	8,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta IUC.

Un total de 14 cooperativas de crédito, es decir, la mitad de las que han contestado, vinculan la labor formativa a Fundaciones propias o Instituciones docentes (hay que tener en cuenta que tres de las cooperativas utilizan ambas fórmulas).

## **6.8. VERTEBRACIÓN Y DINAMIZACIÓN DEL COOPERATIVISMO Y DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

Las cooperativas de crédito, por su posición clave y su dimensión, se hallan en condiciones de vertebrar y dinamizar el movimiento cooperativo y el conjunto de la economía social. Para ejercer ese liderazgo es preciso que asuman con mayor firmeza los valores que presiden su propia personalidad.

Los valores humanos forman parte de la *ideología* de las cooperativas. De hecho, las cooperativas nacen fruto de la unión de personas o colectivos interesados en realizar una actividad en común, aprovechando las ventajas que ello conlleva. A medida que la organización crece y se desarrolla se genera una tradición, en forma de experiencias, costumbres, hitos y anécdotas propias, que adquiere una forma estable, para convertirse en un elemento más de la propia institución. Este bagaje puede llegar a convertirse en un factor emocional, que vincula a todos los empleados, clientes, socios e interesados, con lo que se facilita la identificación con el entorno y la definición de unos valores propios. Estos principios cooperativos definen a estas organizaciones frente al resto de instituciones y les otorgan un valor añadido social considerable. Por tanto, las cooperativas de crédito no deben dejar de lado un adoctrinamiento en estos principios, incluso como estrategia para desarrollar la identificación de sus miembros con la organización. Y en esta labor están involucrados todos los interesados, en especial aquellos que disponen de mayor poder y responsabilidad en la empresa.

Las cooperativas deben resaltar el valor operativo de la “solidaridad”. Este valor supone que la actividad de la cooperativa no es *simplemente una forma disfrazada de interés personal limitado* (ACI, 1995), sino que se dirige a una colectividad en la que el interés general siempre se ha de tener en cuenta. Pero, además, la solidaridad supone cooperar entre las cooperativas, trabajar conjuntamente mediante estructuras locales, regionales, nacionales o internacionales, como forma de alcanzar un mayor potencial. Este principio nunca ha sido tan necesario como en el momento actual, en el que la nueva dinámica capitalista amenaza con un modelo único despersonalizado.

En este sentido, las cooperativas de crédito deben plantearse como objetivo impulsar tanto el desarrollo económico como el social, apoyando y difundiendo todo tipo de sociedades cooperativas y de organizaciones del llamado “tercer sector” o economía social.

Por lo que se refiere al desarrollo económico, las cooperativas de crédito han de valorar, a la hora de diseñar las políticas de inversión, el efecto que éstas tienen. A este respecto, la distribución del crédito en las cooperativas presenta unas pautas acordes con su filosofía de banca de proximidad, con un peso muy importante de la financiación a las familias para la adquisición de viviendas y de actividades productivas ligadas a pequeñas empresas, tanto del medio rural como urbano, y una especialización relativa en el sector agropecuario. No obstante, el todavía importante peso que tienen los excesos de tesorería es una muestra de que no se aprovecha totalmente su potencial en estos sectores.

Por lo que se refiere al desarrollo social, las cooperativas de crédito deben diseñar pautas que incentiven la financiación de proyectos encaminados a dicho fin, como los destinados a evitar la exclusión social, la difusión de la cultura, la atención a los mayores o la recuperación del patrimonio histórico, artístico y natural.

Todas esas medidas se encaminan hacia la consolidación de un prestigio y una legitimidad social, elementos que condicionan en gran medida la confianza del conjunto de interesados que, a fin de cuentas, permite la viabilidad a largo plazo de la organización. De ahí, que se hable de la “empresa sostenible”, que responde a estos principios éticos y sociales, motivada por una creciente demanda social, por la satisfacción de los inversores, por su relación con la creación de valor persistente y por la necesidad de un compromiso de la empresa con su entorno (Lizcano, J.L. 2002). La honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social son valores que pueden encontrarse en todo tipo de organizaciones, pero son especialmente convincentes e innegables en la empresa cooperativa (ACI, 1995).

En este sentido, llama la atención el escaso interés mostrado por las cooperativas de crédito (salvando honrosas excepciones) por el desarrollo de instrumentos de la denominada *banca ética y/o solidaria*, así como de *fondos de promoción cooperativa*<sup>2</sup>. De hecho, la demanda de productos de inversión *responsable*, es decir, destinados a financiación de empresas y proyectos que respeten ciertos valores, promuevan la integración de colectivos desfavorecidos o persigan otros objetivos sociales, ha propiciado su tímida aparición en España, sobre todo entre los fondos de inversión colectiva. No obstante, en las actuales

---

2. Véase el nº 33 de la revista NOTICIAS DEL CIDEA, cuyo Tema de actualidad es “Financiación alternativa”.



circunstancias, en las que el elemento de publicidad adquiere gran relevancia, se corre el riesgo de confundir “ética” con “cosmética”.

Por todo ello, ya se ha comenzado a plantear la conveniencia de la elaboración de balances sociales, que mediante indicadores permitan valorar en qué medida empresas, como las cooperativas, responden al compromiso que deben asumir con la sociedad. De hecho, algunas sociedades mercantiles, conscientes de la reputación que ello puede entrañar, ya vienen elaborando sus balances sociales y difundiéndolos entre sus clientes, en especial hacia los más sensibilizados.

## **6.9. UNA VALORACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE INDICADORES DE EFICACIA SOCIAL, EFICACIA ECONÓMICA Y BUEN GOBIERNO**

Para cerrar este trabajo, a partir de la base de datos construida en este estudio, y aplicando el paquete estadístico SPSS<sup>©</sup>, hemos intentado identificar clusters de cooperativas de crédito. Lamentablemente los resultados han sido infructuosos dada la escasa correlación (índice de correlación de Pearson) entre las variables elegidas:

### *Variables de eficacia social:*

- % del excedente destinado a FEPC (2003),
- Incremento en la plantilla de las cooperativas (1993-2003),
- Existencia de balance social cooperativo,

### *Variables de eficacia económica:*

- ROA (2003),
- Incremento de los ATM (1993-2003),

### *Variables de buen gobierno:*

- % de asistencia de socios a las Asambleas Generales,
- Años de permanencia del Presidente del Consejo Rector,
- Existencia de código de buen gobierno.

Merece ser destacado el hecho de no constatar, ni para el conjunto de cooperativas de la muestra, ni para el resto de cooperativas del país, correlación entre el tamaño de la cooperativa de crédito y las dos variables de eficacia económica.



# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## **LA NECESIDAD DE UN BUEN GOBIERNO COOPERATIVO**

El desarrollo del presente estudio se ha realizado partiendo de dos premisas:

- a) el gobierno de las empresas cooperativas, o gobierno cooperativo, se sitúa en un marco institucional y finalista distinto al gobierno de la empresa privada dominante, la gran empresa de naturaleza capitalista. El gobierno cooperativo tiene en las reglas conocidas como Principios Cooperativos sus señas de identidad y sus parámetros de gobierno, destacando, entre ellos, el Principio de gestión democrática por parte de los socios; y
- b) las grandes cooperativas, aquellas dotadas de una amplia base social, como son generalmente las cooperativas de crédito y las cooperativas de consumo, tienden a conferir mayor margen de discrecionalidad a la alta dirección que las empresas manageriales capitalistas, lo que constituye uno de los mayores desafíos del gobierno cooperativo.

El gobierno cooperativo tiene por objeto guiar a sus directivos mediante mecanismos institucionales democráticos para que su gestión sea en beneficio de sus socios, y adicionalmente, de las comunidades donde éstos viven. Los desafíos mayores del gobierno cooperativo son los de lograr cumplir con su cometido central, el de servir eficazmente a las necesidades y aspiraciones de sus socios, sin que ello suponga cuestionar la viabilidad económica de la empresa, ni operar a expensas del funcionamiento cooperativo ni de otros compromisos sociales de la empresa como son la promoción y educación cooperativa, la cooperación con otras cooperativas y el trabajar para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades. Obrar de otro modo puede ser un buen gobierno, pero sin contenido cooperativista.

Con este enfoque se ha realizado un análisis del gobierno cooperativo, con especial detenimiento en el gobierno de las cooperativas de crédito. Este

análisis se ha apoyado en un estudio empírico al objeto de valorar cómo el gobierno de estas cooperativas españolas.

### **ESCASA PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL: NECESIDAD DE PONER EN MARCHA NUEVOS INSTRUMENTOS QUE DESARROLLEN LA DEMOCRACIA**

La existencia de una base social participativa e implicada en la buena marcha de la cooperativa constituye el primer pilar sobre el que ha de reposar un buen gobierno cooperativo. Pero una base social de este tipo exige información, formación y motivación.

El estudio empírico realizado no ofrece, sin embargo, un panorama halagüeño a este respecto. Los niveles de participación e implicación de la base social, tanto de los socios personas físicas como socios personas jurídicas son muy bajos. Este hecho se manifiesta en los bajos niveles de asistencia de estos socios a las Asambleas, situados en torno al 6% del total de socios, a las escasas intervenciones de los socios en las mismas, más allá de las exposiciones que realizan los miembros de la dirección y Consejo Rector, y del escaso contenido relativo a cuestiones referidas a la marcha de la cooperativa en dichas intervenciones.

Este panorama no es exclusivo de nuestro país ni de este tipo de cooperativas, sino que se halla extendido en las grandes cooperativas basadas en socios usuarios de servicios (crédito, consumo) de Europa. Encuentra un fundamento en la propia historia de nuestras cajas, parcialmente transformadas con el advenimiento de la democracia en nuestro país, y en la teoría del ciclo de vida de las cooperativas. También pone de relieve el escaso interés de los responsables de estas cooperativas por reducir los costes de transacción de participar y los costes de formación de los socios, así como por transmitir a los socios las ventajas de ser socio y de participar. Este escaso interés resulta paradójico pues es un hecho contrastado que la mayor implicación de los socios con su cooperativa constituye un elemento clave para su fidelización como cliente-usuario de sus servicios.

Hoy por hoy, para la gran mayoría de los socios, el ejercicio de los derechos políticos no confiere beneficios tangibles, especialmente en un mundo tan individualista como el actual, en el que el sentido de lo colectivo se encuentra devaluado. Salvo grupos minoritarios vinculados a las cooperativas asociadas a las de crédito, la base social, sin vínculos claros que la una, no encuentra

incentivos a la participación, ni siquiera a la hora de elegir sus representantes. Asimismo, los nuevos socios muestran aparentemente cierta desvinculación hacia una organización que tan sólo es comparada con el resto de competidores por los precios que ofrece, sin valorar sus rasgos diferenciales. El socio debe sentirse llamado a participar, sino, no lo hará, y socavar uno de los pilares de la cooperativa.

Esta abstención cooperativa, con importantes excepciones, refleja un déficit democrático en las cooperativas de crédito españolas. Ahora bien, este déficit no debe ser valorado como la existencia de un gobierno no democrático, ni como una ausencia de canales participativos, ni tampoco es, como se ha apuntado más arriba, una situación genuinamente española. Si bien es cierto que la participación de los socios dista bastante de alcanzar niveles óptimos, la propia posibilidad de ejercer los derechos políticos supone, per se, la existencia de democracia. Ésta, aunque de forma latente, todavía sigue en nuestras cooperativas.

De hecho, experiencias recientes ponen de relieve la vitalidad de la base social en momentos en los que la trascendencia de las decisiones empresariales ejerce de catalizador para su sensibilización. Algunos ejemplos son especialmente paradigmáticos: así, la constitución de la más joven de las cajas rurales locales, la Caja Rural de Albalat, se vio acompañada del entusiasmo de una población no que quería dejar de participar en el nacimiento de su caja. La participación en la Asamblea en la que se acordó la transformación de la sección de crédito anterior desbordó todas las expectativas. Otro ejemplo, que sorprende tal vez más por el mayor tamaño de la entidad, es el de otra caja rural en la que los socios se movilizaron de forma espontánea para poner freno a una previsible fusión con otra caja mayor, operación que los órganos rectores prácticamente ya habían acordado. Sin entrar a valorar la idoneidad de la decisión, el hecho de que la Asamblea paralice una propuesta elaborada por el Consejo Rector y la Dirección, por considerarla no acorde con la voluntad de los socios, puede ser considerado como una demostración de la vitalidad del poder de los socios y, a fin de cuentas, de la democracia.

Las decisiones de los socios pueden ser o no las más idóneas. En política, el cuerpo social puede equivocarse, pero también pueden equivocarse los gobernantes, aunque se hallen, generalmente, mejor dotados de elementos de juicio para valorar cada situación. También es cierto que es responsabilidad de los gobernantes informar adecuadamente y escuchar, respetar y atender la voluntad de quienes son depositarios de la soberanía cooperativa.

El ejercicio de la participación de los socios, en un contexto de apatía participativa, aparece como un derecho durmiente, como un poder latente que da conformidad pasiva, análogo al que señalara Galbraith para los numerosos accionistas de las grandes corporaciones capitalistas dominadas por una élite tecnocrática, y que despierta cuando la trascendencia de una decisión activa, como resorte, la necesidad de hacerse oír y, en definitiva, decidir. La sensibilidad de tal resorte aumenta cuando existe proximidad física e identificación de los socios con la entidad. La democracia y la participación de los socios, no obstante, no deben dejarse hibernar hasta que las circunstancias fuercen su presencia, pues en muchos casos es posible que esos resortes se hayan averiado.

En la actualidad resulta difícil activar dispositivos de desarrollo del proceso democrático de las cooperativas, si éstos no vienen liderados por los miembros del Consejo Rector y el equipo de dirección, de ahí el papel clave de estos últimos. Es, además, responsabilidad de estos órganos superiores el dinamizar la participación de los socios y desarrollar mecanismos y cauces adecuados para hacer llegar las inquietudes de los socios a los gestores.

Ello requiere una actitud más positiva por parte de los consejeros y directivos de estas cooperativas hacia estos elementos del gobierno cooperativo. También requiere una efectiva aplicación del Principio de educación de los socios, hacerles conscientes de sus derechos y responsabilidades, en fin, mantener viva y activa la llama de la capacidad de la base social para afectar al futuro de la empresa.

Los dispositivos susceptibles de ser desplegados son múltiples, desde el establecimiento de nuevos órganos de participación que reduzcan los costes de transacción de la participación, como son las juntas preparatorias de zona o comisiones específicas de discusión y propuesta sobre determinados asuntos de la cooperativa, mayores facilidades para la delegación del voto, facilitar la creación de grupos de interés internos a la base social -a modo de 'partidos cooperativos internos'- de modo que en las listas y propuestas 'oficiales' puedan ser contestadas con alternativas, dado que la pluralidad y competencia es sana en política, mejorar la información de los socios, mejorar la formación de los socios en la gestión y en materia cooperativa. Por supuesto, la innovación participativa es un factor que desarrolla el proceso democrático, y debe ser fomentada.



## **REVITALIZACIÓN DEL PAPEL DEL CONSEJO RECTOR**

Un buen Consejo Rector debe responder a un determinado perfil funcional. En primer lugar, en su función de representante y garante de la voluntad de los socios, ha de responder en su composición a la variedad de intereses de la base social. En segundo lugar, los miembros del Consejo Rector deben de tener la suficiente capacidad intelectual (técnica) para valorar y guiar a los directivos asalariados. En tercer lugar, este órgano es el responsable de fomentar la participación de los socios y de velar por la preservación de la identidad cooperativa. Y finalmente, los consejeros deben de presentar un suficiente nivel de independencia y fortaleza frente a los directivos asalariados, no sólo para controlarlos sino también para poder, eventualmente, amonestarlos o despedirlos por incompetencia o por ser nefastos para el buen gobierno cooperativo.

El presente estudio ha puesto de relieve algunas deficiencias en este órgano de gobierno, ciertamente deficiencias también extendidas en otras grandes cooperativas europeas, como son indicios de falta de capacidad técnica en el negocio bancario y de falta de formación cooperativa, así como una reducida tasa de renovación de los consejeros. Este último elemento puede dar la impresión de anquilosamiento o autopetruación del Consejo Rector, ante la pasividad de las bases. Por otra parte, la apertura de las cooperativas de crédito hacia nuevos colectivos, menos vinculados a la agricultura y al mundo rural, en el caso de las Cajas Rurales, no se ha visto aparentemente reflejada en este órgano de representación.

La mejora del desempeño del Consejo Rector de la cooperativa podría pasar por atender varias líneas programáticas, como las siguientes:

- Una primera opción es la mejora de la formación técnica y cooperativa de los actuales consejeros. Otra opción, compatible con la anterior y experimentada con éxito en otras grandes cooperativas europeas, consiste en aprovechar la renovación de parte de los consejeros para introducir nuevos y bien seleccionados miembros; se trataría de reclutar y entrenar a un 1% de la base social como cancha cualificada de potenciales consejeros;
- La presencia de mujeres en el consejo rector constituye un importante elemento de dinamización de este órgano, dadas las ventajas derivadas de la diversidad de género en los equipos de trabajo;

- La presencia de trabajadores socios entre los consejeros, de hecho reconocida por la legislación, supone disponer de agentes interesados en la buena marcha de la empresa –pues se juegan sus puestos de trabajo y su promoción profesional- y generalmente mejor informados que la mayor parte de los socios;
- Los consejeros desempeñan mejor su cometido si sienten impulsos de la base social, lo que, de nuevo, subraya la importancia de vitalizar la participación de esta última;
- El cometido de los consejeros, cada vez más exigente en formación, tiempo y capacidades, debe ser compensado económicamente mucho más allá de las dietas, como se viene haciendo en la mayor parte de las cooperativas de crédito;
- Para ejercer su función con eficacia, los consejeros han de rotar periódicamente en sus puestos, la rotación evita situaciones de cooptación, elementos de privilegio y sesgos en las decisiones.
- En cuanto al personal externo presente en los órganos de gobierno, para asegurar su neutralidad y no connivencia con ciertos órganos de poder, ha de ser también sustituido periódicamente, del mismo modo que las empresas de auditoría externa.

## **SENSIBILIZACIÓN ESPECIAL DEL EQUIPO DIRECTIVO**

Los directivos conforman un recurso estratégico de las cooperativas y un elemento clave para el buen gobierno cooperativo. Por ello acertar en su selección resulta vital. El presente estudio ha puesto de relieve que los directivos de las cajas españolas son relativamente más jóvenes y mejor formados, tanto en temas bancarios como cooperativos, que los consejeros de los Consejos Rectores de sus respectivas cooperativas, aunque presentan como debilidad su reducida sensibilización hacia los resortes participativos de la base social.

El proceso de decisión democrático, propio del gobierno cooperativo, exige el despliegue de diferentes mecanismos y acciones, que tienden a ralentizar el proceso decisional. Por eso, la tentación de obviar la voluntad de los socios, de explicar, formar y rendir cuentas, y evitar la “verborrea participativa”, alcanza a muchos directivos, en especial aquellos que no tienen claro qué es realmente una cooperativa. A los directivos menos receptivos hay que recordarles que trabajan en cooperativas, en la economía social, donde mercado sí, pero valores también: valores proyectados en la organización y hacia fuera. En el interior,

los principios de participación y democracia deben ser potenciados, para lo cual es preciso el establecimiento de canales fluidos presididos en todo momento por la transparencia informativa. Hacia el exterior, la cooperativa ha de proyectar una identidad diferenciada, no sólo por lo que se refiere al negocio, sino en lo referido a su especial sensibilidad hacia la mejora del entorno.

Dotarse de buenos directivos cooperativos constituye una garantía para el desarrollo cooperativo y para el buen gobierno. Una alianza entre el sector empresarial cooperativo – universidades y centros de formación – federaciones – administración, como la existente en el sector cooperativo agrario de algunas regiones españolas, con gran éxito económico y social, contribuye no sólo a mejorar este tipo de recursos humanos estratégicos sino también a urdir redes de innovación y desarrollo cooperativo.

## **ATENCIÓN HACIA EL BUEN GOBIERNO**

Es importante atender al creciente interés por el buen gobierno corporativo por parte de las cooperativas, aunque no estén obligadas jurídicamente. Ello requiere observar una serie de medidas básicas: En primer lugar, vigilar estrechamente el cumplimiento de toda la normativa al respecto, en especial los derechos y las obligaciones no sólo de los distintos órganos de la institución, sino también de todos los interesados (*stakeholders*) en la actividad de la empresa; el segundo lugar, desarrollar una cultura de gobierno corporativo, lo que incluye el seguimiento de los principios de buen gobierno inspirados en los informes realizados con carácter general o sectorial; en tercer lugar, crear un entorno, basado en unas relaciones claras y transparentes con todos aquellos interesados en la empresa; en cuarto lugar, mantener por parte de las autoridades supervisoras un especial interés por la aplicación de las prácticas de buen gobierno; en quinto lugar, llevar a cabo iniciativas educativas, en especial entre los órganos de gobierno de las cooperativas, destinadas a formar en los derechos y obligaciones de cada uno de ellos, en especial aquellos aspectos que refuercen el necesario control y la práctica de los valores democráticos; finalmente, liderar mediante el ejemplo, la difusión de los valores éticos y solidarios que conviertan a estas organizaciones en socialmente responsables.

Sería conveniente que cada entidad estableciera su propio código de conducta, en el que reflejase su enfoque de los principios de las cooperativas y de buen gobierno. Dicho código, así como los informes sobre su

funcionamiento real, deben ser difundidos convenientemente entre todos los socios, de modo que éstos conozcan más de cerca la organización de la que forman parte, sean conscientes de los canales de participación de los que pueden disfrutar y tengan presentes las prioridades en cuanto al seguimiento de los valores fundamentales.

## **FOMENTO DE LA TRANSPARENCIA INFORMATIVA**

Una información comprensible, asequible, de calidad y en cantidad suficiente es imprescindible para la existencia de un buen gobierno. Por ello, la transparencia informativa se erige en una condición necesaria para que los agentes que participan en el gobierno de las cooperativas puedan ejercer adecuadamente sus funciones.

El presente trabajo ha evidenciado serias carencias en este campo, lo que exige esfuerzos por parte de las cooperativas de crédito. Las facilidades que aporta la red Internet la convierten en un instrumento fundamental no sólo para distribuir esta información, sino también para establecer canales de comunicación entre los agentes y la propia entidad. La formación en las nuevas tecnologías se convierte así en un objetivo estratégico, no sólo a favor del bienestar particular de quien la recibe, sino como forma de fomentar la proximidad entre los socios y la cooperativa.

## **PROTAGONISMO DEL FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN COOPERATIVA**

El 12,2%, de media, del excedente neto disponible de las cooperativas de crédito españolas es destinado al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. La legislación de cooperativas de crédito establece que este Fondo ha de ser destinado: a) a formación y educación de sus socios y trabajadores en los principios cooperativos, y la difusión de éstos al medio social, b) a promoción de las relaciones intercooperativas, y c) a promoción cultural y profesional del entorno, así como a la mejora de la calidad de vida, del desarrollo comunitario y las acciones de protección medioambientales.

Este Fondo constituye, en primer lugar, un instrumento para adaptar los recursos humanos a las nuevas técnicas asociadas a un mercado financiero cada vez más amplio y competitivo, dando así respuesta a las demandas de servicios de calidad por parte de socios y clientes. En segundo lugar, permite difundir los principios y valores entre todos los agentes implicados en la

empresa, potenciando y difundiendo los cauces participativos propios de las cooperativas. Finalmente, es un mecanismo para desarrollar su contribución en beneficio de la colectividad, asumiendo un compromiso decidido en la promoción del desarrollo sostenido, desde los puntos de vista económico, social y ambiental.

Dado que para lograr un buen gobierno cooperativo es preciso minimizar los costes de participación y lograr un elevado nivel de formación cooperativa de los socios, consejeros y directivos, este Fondo constituye una herramienta estratégica de las cooperativas, aunque, hoy por hoy, se halla infrutilizada a este respecto. Al objeto de incrementar la eficiencia de este Fondo, sería conveniente incrementar la proporción dedicada estrictamente a educación cooperativa, establecer acuerdos de intercooperación entre las cajas –por ejemplo, articulando un fondo intercooperativo-, y también sería deseable una mayor cooperación con las universidades y otros centros de educación e investigación, particularmente si la estrategia se orienta a desarrollar redes de innovación y desarrollo cooperativo.

## **SENSIBILIDAD HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMPORTANCIA DEL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO**

El concepto de responsabilidad social engloba no sólo el equilibrio entre los agentes vinculados con la entidad, sino también un comportamiento acorde con el crecimiento sostenido de la colectividad, tanto económico y social como ambiental.

La lógica de funcionamiento de las cooperativas y la identidad cooperativa llevan inherentes los principios de la responsabilidad social, a diferencia de las empresas privadas de naturaleza capitalista. El Capítulo 6 del presente trabajo ha puesto en evidencia la eficacia social de las cooperativas de crédito mediante una batería de indicadores, que van desde la capacidad para la inclusión social de personas y territorios y el mayor dividendo social vertido, hasta la mayor sensibilidad hacia el empleo de estas entidades financieras.

El principal reto de las cooperativas de crédito radica en saber **mostrar** esta eficacia social a los socios y a la sociedad. Es necesario saber ‘vender’ el valor añalido cooperativo, mejorar su visibilidad social. Esfuerzos importantes están llevando a cabo las empresas privadas capitalistas en este sentido, con una capacidad mucho menor de eficacia social.

A este aspecto, el informe anual de la organización debería reflejar cómo la cooperativa desarrolla esos valores interna y externamente, dándole la mayor difusión posible, no sólo entre los socios, sino al conjunto de la sociedad.

Por ello, los resultados de las cooperativas deben presentar una triple orientación:

- Resultados de la actividad económica, fruto de la gestión de los recursos financieros y el cumplimiento de las normas prudenciales de liquidez y solvencia.
- Indicadores de cómo han respondido al objetivo de las cooperativas de crédito: proveer servicios financieros a unos usuarios que, por su condición mayoritaria de socios, son los propietarios de la entidad. Por tanto, más que nadie, las cooperativas deben atender a las exigencias de calidad de servicio, atención y transparencia.
- Cumplimiento de objetivos sociales, en especial valorar cómo han contribuido al desarrollo económico, social y cultural y a la preservación ambiental de sus comunidades. El compromiso con su entorno debe estar presidido por el principio de solidaridad y una mayor sensibilidad ética.

Todos somos conscientes de que la globalización económica y la mercantilización de las organizaciones tienden a alejar a las cooperativas de crédito del cumplimiento de sus principios básicos y hacer que las cajas estén únicamente preocupadas de los resultados estrictamente económicos, en detrimento de los presuntos objetivos relativos a satisfacer las necesidades de los socios o de carácter social. El socio y su poder de decisión han sido, tal vez, los más olvidados en este proceso que, en muchos casos, ha concluido con la desmutualización de muchas organizaciones de crédito cooperativo.

Si bien algunos grupos cooperativos de crédito europeos y americanos se han transformado, por desmutualización o por fusión, en formas económicas capitalistas, pensando que así responden mejor a las exigencias del mercado, otros demuestran que es posible la preservación y potenciación de unos principios que responden de hecho a una demanda social. La democracia no está reñida con el éxito económico, sino que, a menudo es la mejor aliada. Se trata de ver cómo darle a la democracia el protagonismo necesario en estas entidades de economía social. Y existe un amplio margen para evolucionar de cooperativas con gobierno cooperativo menos democrático a cooperativas con gobierno cooperativo más democrático.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACI (1995): *Principios Cooperativos para el año 2000*, ACI, Ginebra.
- ACI-Europe (1996): *Seminar on Corporate Governance & Management Control Systems in European Co-operatives*, <http://www.coop.org/europe/activities.html#1996>.
- AECA (2004): [www.aeca.org/comisiones/rsc.htm](http://www.aeca.org/comisiones/rsc.htm)
- AKELLA, S. Y GREENBAUM, S. (1988): "Savings and loans ownership structure and expense-preference", *Journal of Banking and Finance*, 12, North Holland, p. 419-437.
- ALLAN, F. Y GALE, D. (2000): "Corporate Governance and competition", En *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge UK.
- ALDAMA, E. (Pdte) (2003): *Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*. (<http://www.cnmv.es/publicaciones/gobiernocorp>; informe final).
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. Y BEGIRISTAIN, A. (2004): "Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización", *CIRIEC-España*, nº 48.
- BALLESTERO, E. (1991): *Economía social y empresas cooperativas*, Alianza Universidad, Madrid.
- BANCO DE ESPAÑA, *Memoria de la Supervisión Bancaria en España*, Banco de España, Varios años, Madrid.
- BAREA, J. (1987): "El nuevo modelo de crédito cooperativo agrario en España", *Papeles de economía española*, nº 32.
- BAREA, J. Y MONZON, J.L. (dir) (2002): *La Economía Social en España en el año 2000*, CIRIEC España - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia.
- BATAILLE-CHEDOTEL, F. Y HUNTZINGER F. (2004): "Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción", *CIRIEC-España*, nº 48.
- BEN-NER, A. (ed.) Y GUI, B. (coed.) (1993): *The non-profit sector in the mixed economy*, Ann Arbor: University of Michigan.

- BERLE, A. Y MEANS, C. (1932): *The corporation and private property*, MacMillan, New York.
- BLANCO, J.L. Y FISCHER, K. P. (2003): “El gobierno y la gobernanza de las cooperativas de ahorro y crédito”, En: *Organizarse para el éxito*, FECOAL, Panamá, p. 10-27.
- BOZAL, G. (2000): “El fondo de educación y promoción cooperativa en la Comunidad Autónoma Vasca”, *Cuadernos de Economía Social*, GEZKI – Marcial Pons, p. 141-166.
- BRONISLAW, G., DAHRENDORF, R. Y FURET, F. (1993): *La democracia en Europa*, Alianza Editorial. Madrid.
- BROOK, Y. (2000): “Corporate Governance and recent consolidation in the banking industry”, *Journal of Corporate Finance*, Jul. Vol. 6, nº 2, Elsevier, p. 141-164.
- BUENDIA, I. (2000): “La participación democrática: ¿un valor en extinción en las sociedades cooperativas?”, *CIRIEC-España*, nº 34, p. 7-21.
- BURKART, M. Y PANUNZI, F. (2001): “Agency Conflicts, Ownership Concentration and Legal Shareholder Protection”, Discussion Paper 378, *Economic and Social Research Council*, London School of Economics, May. London.
- BURNHAM, J. (1941): *The managerial revolution*, Indiana University Press, London. (versión en español: *La revolución de los directores*, 1972, Sudamericana, Buenos Aires).
- CALVO, A. Y GONZALEZ, J.I. (1996): “El fondo de educación y promoción de las cooperativas de crédito: análisis de su importancia y aplicación”, *Actualidad financiera*, nº 4, p. 361-370.
- CALVO, A. Y GONZALEZ, J.I. (1999): “Eficiencia económica y social de las cooperativas de crédito españolas”, *Revista de estudios cooperativos*, nº 67, p. 51-70.
- CALVO, A. Y GONZALEZ, J.I. (1999): “Criterios de valoración de la eficacia social de las cooperativas de crédito españolas”, *Banca y finanzas*, nº 42, p. 16-20.
- CANNING, D., JEFFERSON, C.W. Y SPENCER, J.E. (1999): “Optimal credit rationing in Not-For-Profit financial institutions”, *Discussion Paper Series*, Harvard Institute of Economic Research, Harvard University, Cambridge (Mass.).



- CARRASCO, I. (1999): "Cooperativas de crédito, desarrollo y creación de empleo", *CIRIEC-España*, nº 32, p. 189-207.
- CARRASCO, I. (2002): "El crédito cooperativo español ante el problema de la desmutualización. Una perspectiva comparada dentro del ámbito de la Unión Europea", En: VARGAS, A, Y LEJARRIAGA, G. (Coord.): *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XX*. Escuela de Estudios Cooperativos. Madrid
- CASTANIAS, R.P. Y HELFAT, C.E. (1992): "Gerencial and windfall rents in the market of corporate control", *Journal of economic behavior and organization*, Vol. 18, p. 153-184.
- CFCA (2003): "Gouvernance d'entreprise, gouvernance coopérative", *La lettre de l'économie sociale*, nº 1037.
- COASE, R. (1937): *The nature of the firm*, *Econometrica*, Vol. 4.
- COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA (Presidenta KRAUSE, Susan) (2003): "Mejora de la transparencia bancaria, Información pública e información supervisora para fomentar sistemas bancarios sólidos y seguros", *Notas de Estabilidad Financiera*, nº 3, Julio.
- CHANDLER, A. (1977): *The Visible Hand*, Harvard University Press. Cambridge (Mass).
- CHANDLER, A.D. (1990): *Scale and Scope, The dynamics of industrial capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press. (Versión en español: 1996: *Escala y diversificación: la dinámica del capitalismo industrial*, Prensas universitarias de Zaragoza, Zaragoza).
- CHARREAUX, G. (1996): "Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises", *Revue Française de Gestion*, nov-déc, p. 50-64.
- CHAVES ARIAS, L. (1906): *Las cajas rurales de crédito del sistema de Raiffeisen*, Conferencia pronunciada en el Centro de Defensa social de Madrid, el día 10 de mayo, Est, Tipográfica de San José, Zamora.
- CHAVES, R. (2004): "Gobierno y democracia en la Economía Social", *Mediterráneo económico*, nº 6, p. 35-52.
- CHAVES, R., CORNFORTH, C., SPEAR, R. Y SCHEDIWY, R. (ed) (2004): Monográfico: "Issues in governance of social economy enterprises", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 75, 1.

- CHAVES, R. Y MONZON, J.L. (2001): "Trajectoires des groupes d'économie sociale", en Coté, D. (dir): *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck-Waesmael – Ciriec, Bruxelles, p. 53-76.
- CHAVES, R, Y SAJARDO, A. (2004): "Economía política de los directivos de las empresas de la economía social", *CIRIEC-España*, nº 48.
- CHAVES, R. Y SCHEDIWIY, R. (ed) (2004): Monográfico: "Gobierno, democracia y directivos de las empresas cooperativas", *CIRIEC-España*, nº 48.
- CLARK, T. Y SALAMAN, G. (1998): "Telling tales: management 'gurus' narratives and the construction of managerial identity", *Journal of Management studies*, Vol. 35, nº 2, p. 137-161.
- CORNFORTH, C. (ed) (2003): *The governance of non-profit organisations*, Routledge, Londres.
- CORNFORTH, C. (2004): "Governance in social enterprises", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, 1.
- COURET, F. (2003): "Principe démocratique et décision en coopérative", En TOUZARD, JM. Y DRAPERI, J.F. (coord): *Les coopératives entre territoires et mondialisation*, L'Harmattan – Institut de l'économie sociale, Paris, p. 251-268.
- CUATRECASAS, E. Y Otros (2004): *El buen gobierno de las empresas familiares*, Editorial Aranzadi, Pamplona.
- CUERVO GARCÍA, Á. (2003): "El buen gobierno de las sociedades y las cajas de ahorros", *Economistas*, nº 98.
- CUERVO-CAZURRA, A. (1996): "Tres visiones teóricas de las funciones del consejo de administración", *Situación*, nº 3, p. 119-134.
- DAHL, R.A. (2002): *La democracia económica: una aproximación*, Hacer Editorial, Barcelona.
- DAHRENDORF, R., FURET, F. Y GEREMEK, B. (1993): *La democracia en Europa*. (Edición de Lucio Caracciolo), Alianza Editorial, Madrid.
- DE BONIS, R., MANZONE, B. Y TRENTO, S. (1994): *La proprietà cooperativa: teoria, storia e il caso delle banche popolari*, Temi di discussione del Servizio Studi Banca d'Italia: Roma, nº 238.
- DÍAZ DE RÁBAGO, J, *Obras Completas, El crédito agrícola (Tomo I, 1899): Las cajas rurales de préstamos (Tomo VIII, 1901)*: Sociedad Económica de Amigos del País de Santiago, Santiago.
- FAMA, E. (1980): "Agency Problems and the Theory of the Firm", *The Journal of Political Economy*, nº 88, p. 288-307.

- FAMA, E. (1998): "Value versus Growth: The International Evidence", *The Journal of Finance*, Dec, Vol. 53, nº 6, p. 1975-1999.
- FAMA, E.F. Y JENSEN, M.C. (1983): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and economics*, Vol. 26, nº 2, p. 301-325.
- FERGUSON, C. Y MACKILLOP, D. (1997): *The Strategic Development of Credit Unions*, Willy Editorial: Chesterter UK.
- FISICHELLA, D. (2002): *Dinero y democracia. De la antigua Grecia a la economía global*, Tusquets Editores, Barcelona.
- GALBRAITH, J.K. (1967): *El Nuevo Estado Industrial*, Ariel, Barcelona.
- GARCIA, J. Y RECIO, A. (2004): "Autogestió empresarial", *Nexe - Quaderns d'autogestió i economia cooperativa*, nº 14, p. 83-100.
- GARCIA OSMÁ, B. Y GILL, B. (2004): "El gobierno corporativo en las empresas españolas cotizadas: el cumplimiento de las recomendaciones del código Olivencia", *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, nº 10, p. 127-139.
- GIMÉNEZ ZURIAGA, I. (2003): "El gobierno corporativo, el control de las empresas y la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios", *Revista Valenciana d'Economia i Hisenda*, nº 9, III.
- GÓMEZ MARTÍNEZ, L. Y VÁZQUEZ INCHAUSTI, E. (2000): *IRCO-2000 Índice retribuciones Código Olivencia de la Banca en España*, Seguimiento del Código Olivencia, Departamento Administración de Empresas, Universidad Complutense de Madrid.
- GRUPO SANTANDER (2004): *Memoria de responsabilidad social corporativa – 2003*, Grupo Santander.
- GUTIÉRREZ CALDERÓN, I. (2000): "Composición del Consejo de Administración, propiedad y endeudamiento, relaciones de agencia entre banca e industria en España", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXIX, nº 104, p. 415-441.
- GUTIÉRREZ URITAGA, M. (2002): *Managers and Directors: a model of strategic information transmission*, Working Paper nº 0003, CEMFI: Madrid.
- GUTIÉRREZ URTIAGA, M. (2003): "El gobierno de las empresas desde la perspectiva del análisis económico", *Estabilidad Financiera*, nº 4, Banco de España, p. 155-186.
- HANSMANN, H. (1996): *The ownership of enterprise*, Belknap Press, Cambridge.

- HART, O. Y MOORE, J. (1998): *Cooperatives vs, Outside ownership*. Working Paper 6421, National Bureau of Economic Research, Cambridge (Mass.).
- HART, O. (1995): "Corporate governance: some theory and implications", *Economic Journal*, 105.
- HAYE, E. (1997): "Corporate Control Effects and Managerial Remuneration in Commercial Banking", *Journal of Economics and Business*, May-June, Vol. 49, nº 3, Temple University, North Holland, p. 239-252.
- HAYES, R.H. Y ABERNATHY, W.J. (1980): "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, Vol. 59, nº 4, p. 67-77.
- HOBBSAWM, E. (1990): *La era del Imperio: 1875-1914*, Editorial Labor, Barcelona.
- IBARRONDO, P. (2002): *Cálculo, análisis y control de costes en las Cajas Rurales*, Universidad de Granada y Ciriec-España, Granada.
- JENSEN, M. Y MECKLING, W. (1976): "Theory of the firm: Managerial behaviour, Agency cost, and Ownership Structure", *The Journal of Financial Economics*, Vol. 3, nº 4, p. 305-360.
- JULIA, J. Y GARCIA-MARTINEZ, G (2004): "La economía social y la nueva sociedad de la información", *Mediterráneo económico*, nº 6, p. 273-288.
- LAMBERT, F. (2003): "Entre liberté d'action et coercion: le gouvernement des coopératives", En TOUZARD, JM Y DRAPERI, J.F. (coord): *Les coopératives entre territoires et mondialisation*, L'Harmattan – Institut de l'économie sociale, Paris, p. 233-250.
- LAMO DE ESPINOSA, J. (1997): *La década perdida 1986-1996: La agricultura española en Europa*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
- LIZCANO ÁLVAREZ, J.L. (2002): *El gobierno de las sociedades. Un enfoque desde la responsabilidad social*, X Conferencia anual de ética, economía y dirección (EBEN-España).
- MACPHERSON, I. (1999): "The dynamics of credit unions: explaining diversity in the International Credit Union Movement", *Review of International Cooperation*, Vol. 92, nº1, p. 95-107.
- MARCO, M.A. Y MOYA, I. (1999): "Análisis comparado de los aspectos técnicos y de las partidas del balance más importantes en las cooperativas de crédito en el periodo 1988-1997", *CIRIEC-España*, nº 31, p. 85-112.

- MAROTO, J.A. Y MELLE, M. (2001): "El gobierno de las empresas bancarias en la Unión Europea: rasgos distintivos, códigos de buen gobierno y performance", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 73, FUNCAS, Madrid, p. 161-183.
- MARTIN MESA, A. (1988): *La crisis de las cajas rurales españolas y el nuevo modelo del cooperativismo de crédito agrario*, Banco de Crédito Agrícola/Universidad de Granada, Granada.
- MARTINEZ SOTO, A.P. (2003): "Los orígenes del cooperativismo de crédito agrario en España, 1890-1934", *CIRIEC-España*, nº44, p. 57-104.
- MAYAUX, F. (1999): "Typologie des conseils d'administration d'association", *Revue des études coopératives*, nº 272, p. 45-57.
- MEADE, J.E.. (1971): *The Controled Economy*, George Allen and Unwin,, London.
- MEISTER, A. (1974): *La participation dans les associations*, Les éditions ouvrières, Paris.
- MICHELS, R. (1911): *Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy* (versión en español: 1969, *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Amorrortu, Buenos Aires).
- MINTZBERG, H. (1992): *El Poder en la Organización*, Ariel Economía, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (2004): *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, ed. organisation, Paris.
- MORALES, A.C, MONZON, J.L, Y CHAVES, R. (ed) (2003): *Análisis económico de la empresa autogestionada*, CIRIEC-Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia.
- MORTLOCK, G. (2002): "Corporate Governance in the Financial Sector", *Bulletin Reserve Bank of New Zealand*, Vol. 65, nº 2, p. 12-25.
- MOZAS, A. (2004): "La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas", *CIRIEC-España*, nº 48.
- MOZAS, A. (coord) (2004): *Economía social y nuevas tecnologías*, Ciriec-España, Valencia.
- MUGARRA, A. (1999): "Proyecto balance de identidad cooperativa", *Anuario de estudios cooperativos -1998*.

- MUGARRA, A. (2001): “Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas”, *CIRIEC-España*, nº 39, p. 9-24.
- MUTH, M. Y DONALDSON, L.. (1998): “Stewardship theory and board structure: a contingency approach”, *Corporate governance*, Vol. 6, nº 1, p. 5-28,
- OLCENSE SANTONJA, A. (Dir) (2003): *Estudio para la mejora del gobierno corporativo, la transparencia informativa y los conflictos de interés*, Papeles de la Fundación nº 1, Fundación de Estudios Financieros, Madrid.
- OLIVENCIA, M. (Pdte) (1988): *Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades*, El Gobierno de las Sociedades Cotizadas, CNMV, Madrid.
- PALOMO, R. Y VALOR, C. (2001) : *Banca cooperativa. Entorno financiero y proyección social*, Unión Nacional de Cooperativos de Crédito, Madrid.
- PALOMO, R. (2000): *Pasado, presente y futuro de la banca cooperativa en España*, Ciriec-España, Valencia.
- PALOMO, R. Y CARRASCO, I. (2001): “La réponse de la banque coopérative espagnole au défi de la globalisation financière : la formation du « grupo Caja Rural » “, En : COTÉ, D. (dir) : *Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive ?* De Boeck – Ciriec International, Bruxelles, p. 333-348.
- PALOMO, R, Y Otros (2004): *Banca cooperativa y Economía Social en Europa*, UNACC – Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, s.l.e.
- PAQUEROT, M. (1996): “L’enracinement des dirigeants et ses effets”, *Revue Française de Gestion*, Nov-déc, p. 212-225.
- PASTOR, C. (2002): “Consejo Rector (administradores) y Dirección”, *Revista de estudios cooperativos*, nº 77, p. 122-174.
- PEREZ, R. (2003): *La gouvernance de l’entreprise*, La Découverte, Paris.
- PFLIMLIN, E. (1996): “Technical/Democratic Supervision in European Co-operative Banks”, *Review of International Co-operation*, Vol.89, nº 4, p.27-33.
- RECALDE CASTELLS, A. (2003): “Los Administradores de las sociedades anónimas en un entorno de buen gobierno”, *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, IN, 7, p. 51-77.
- RIBAS BONET, M.A. (2004): *La Economía Social de cristal. Análisis de la situación de la mujer en la Economía Social*, Tesis Doctoral, Universitat de València, Valencia.

- RODRÍGUEZ, J.C. (1996): *Gobierno Corporativo en la banca española en los años noventa*, ASP Research paper 15 (a).
- RODRIGUEZ, J.M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, Akal, Madrid.
- ROMERO RAMIREZ, A.J. (1999): *La participación de los trabajadores en el cooperativismo*, Junta de Andalucía – DG Cooperativas, Sevilla.
- ROMERO RAMIREZ, A.J. (1999): “Cooperativismo y participación en Andalucía”, *CIRIEC-España*, nº 31, p. 113-148.
- RONCAGLIA, A. (ed.) (1997): *Proprietà, controllo o governo delle banche*, BNL Edizioni, Roma, Cuaderno di Moneta e Credito.
- SALAS, V. (2002): *El gobierno de la empresa*, La Caixa, Barcelona ([http://www.estudis.lacaixa.comunicacions.com/webes/estudis.nsf/wurl/pbei029cos\\_esp](http://www.estudis.lacaixa.comunicacions.com/webes/estudis.nsf/wurl/pbei029cos_esp)).
- SALAS FUMÁS, V. (2003): “El gobierno de la empresa bancaria desde la regulación”, *Estabilidad Financiera*, nº 5, Madrid, Noviembre.
- SALINAS, F. (1990): “Participación y democracia en las cooperativas. Indicadores para su análisis”, *Crédito cooperativo*, nº 47, p. 7-28.
- SANCHIS, J.R. (1997): *El crédito cooperativo en España*, Ciriec-España, Valencia.
- SANCHIS, J.R., HERRERA, J. Y SORIANO, J. (2000): “Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito”, *CIRIEC-España*, nº 36, p. 149-180.
- SCHEDIWY, R. (1997): “La teoría del ciclo de vida de los holdings y otros grupos o federaciones cooperativos”, *CIRIEC-España*, nº 27, p. 7-22.
- SHLEIFER, A. Y VISHNY, R.W. (1989): “Manager entrenchment: the case of manager specific investment”, *Journal of financial economics*, Vol. 25, p. 123-139.
- SCHWEICKART, D. (2002): *After Capitalism*, Rowman & Littlefield Publishers: Lanham.
- SERVER, R. Y MELIAN, A. (1998): “Vertebración del cooperativismo de crédito en España y en la Comunidad Valenciana en el marco del sistema financiero”, *CIRIEC-España*, nº 28, p. 139-166.
- SIVERTSEN, S. (1996): “Governance issues from a management perspectiva”, *Review of Internacional Cooperation*, Vol.89, nº 4, p. 34-36.

- SOLER TORMO, F. (1989): *El cooperativismo de crédito: de la crisis al mercado único*, Tesis de Licenciatura, Universitat de València.
- SOLER TORMO, F. (1998): *Los recursos propios en las cooperativas de crédito españolas: una base necesaria para su crecimiento*, Tesis Doctoral, UNED, Madrid.
- SOLER TORMO, F. (2000): “La diversificación de la actividad crediticia en las cooperativas de crédito españolas”, En: *Actas del Primer Congreso sobre Cooperativismo Español*, Fundación Fernando Garrido Tortosa, Córdoba, p. 613-626.
- SOLER TORMO, F. (2002): “La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios”, *CIRIEC-España*, nº 40, p. 215-242.
- SOLER TORMO, F. (2003): “Participación y gobierno en las cooperativas de crédito”, *IX Jornadas nacionales de investigadores en Economía Social*, Ciriec-España, Valladolid,
- SPEAR, R. (2004): “El gobierno democrático en las empresas cooperativas”, *CIRIEC-España*, nº 48.
- TAPIA, A.J. (1999): “El código de buen gobierno y los consejos rectores de las cooperativas de crédito”, *Banca cooperativa*, nº 15, p. 23-25.
- TIROLE, J. (2001): “Corporate Governance”, *Econometrica*, Vol. 69, nº 1, p. 1-35.
- VALERO LÓPEZ, F.J. (2003): “La ley financiera y la regulación de algunas entidades de crédito”, *Análisis financiero Internacional*, nº 111, 1
- VEBLEN, T. (1921): *The engineers and the price system*, Augustus M. Kelley, New York.
- VOLKERS, R, Y LEES, M. (1996): “General trends, fundings and recommendations on Corporate governance and management control systems in European cooperatives”, *Review of international cooperation*, Vol. 89, p. 37-49.
- WILLIAMSON, O.E. (1963): “Managerial discretion and business behaviour”, *American Economic Review*, Dec, Vol. 53, p. 1032-1057.
- WILLIAMSON, O.E. (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- WILLIAMSON, O.E. (1994): “Visible and Invisible governance”, *American Economic Review*, May, Vol. 84, nº 2, p. 323-326.



## **LEGISLACIÓN**

Ley 26/1988, de 29 de julio, de Disciplina de Intervención de las Entidades de Crédito (Corrección de errores, BOE de 4 de agosto de 1989).

Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito.

Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas.

Real Decreto 84/1993, de 22 de enero, Reglamento de Desarrollo de la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito. (Corrección de errores, BOE 17 de marzo).

Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas.

Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero

Ley 3/2002, de 16 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifica la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

Ley 8/2003, de 24 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

Orden ECO/354/2004, de 17 de febrero, sobre el informe anual de Gobierno Corporativo y otra información de las Cajas de Ahorros que emitan valores admitidos a negociación en Mercados Oficiales de Valores.



## **ANEXO**

# **LISTADO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO QUE HAN COLABORADO EN LA ENCUESTA**



Caja Laboral Popular  
Caja Rural de Torrent  
Caja Rural del Mediterráneo, Ruralcaja  
Caja Rural de Albacete  
Crédit Valencia Caja Rural  
Caja Rural Intermediterránea, Cajamar  
Caja Rural de Asturias  
Caja Rural de Petrel  
Caja Rural de Extremadura  
Caixa Rural de Balears  
Caja de lo Abogados  
Caixa Rural de L'Alcúdia  
Caixa Rural d'Algemesí  
Caja Rural del Sur  
Caja Rural de Segovia  
Caja Rural de Salamanca  
Caja Rural de Navarra  
Caja Rural de Canarias  
Caja Rural de Cuenca  
Caja Rural N.S. del Rosario de Nueva Carteya  
Caixa Rural de Vinarós  
Caja Rural San Vicente Ferrer de Vall d'Uxo  
Caja Rural San José Nules  
Caixa Rural S. Isidro de les Coves de Vinromá  
Caja Rural Burriana  
Caixa Rural de Benicarló  
Caja Rural San José de Almassora  
Caja Rural san José de Alcora  
Caja de Arquitectos  
Caja de Ingenieros





