01

CUADERNOS COOPERATIVOS

FUNDAMENTOS DE RSC Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

FUNDACIÓN cajamar

1. Introducción

Desde hace décadas se está produciendo un cambio social que se está materializando, entre otros ámbitos, en la manera de valorar los bienes adquiridos. Así, no sólo se demandan productos de primera calidad y a precios competitivos, sino que también se exige al tejido empresarial ciertas conductas de ética corporativa. Estos requerimientos han puesto de manifiesto la necesidad de incorporar políticas y estrategias de lo que se denomina *responsabilidad social corporativa*.

Fenómenos como la globalización, el incremento de la concienciación medioambiental o la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), han modificado el entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial, siendo éste cada vez más complejo. Asimismo, la demanda exige de estas empresas una producción que se adapte al entorno, desarrollando su actividad desde el respeto a los ciudadanos como consumidores y trabajadores, así como al medio social y natural en que se desenvuelve. De manera que la *responsabilidad social corporativa* o Empresarial (RSC o RSE) tiene como objetivo interactuar con los diferentes grupos de interés relacionados con la actividad de la empresa, incluyendo en la toma de decisiones aquellas consideraciones que afecten positivamente a la actividad empresarial considerada como pieza clave en el desarrollo social.

Uno de los pilares que hacen posible la RSC es el *buen gobierno corporativo*, que busca maximizar en la gestión empresarial valores como la transparencia y la democracia, además de la implementación de mecanismos de control, que permitan la optimización de los procesos para el correcto desempeño de sus funciones. De igual modo que la RSC, el buen gobierno corporativo se basa en una filosofía de empresa que está regulada por sí misma (principalmente en empresas no cotizadas) a través de una serie de códigos de conducta.

En este sentido, la trayectoria de la empresa cooperativa está muy familiarizada con las formas de pensamiento y gestión mencionadas, ya que parte de sus directrices se incluyen dentro de los principios fundacionales cooperativos. No obstante, a estas

estructuras empresariales les queda un largo camino por recorrer de cara a alcanzar la máxima eficacia, eficiencia y control para el adecuado desarrollo de su actividad.

Con este Cuaderno se pretende proporcionar una visión general de todos estos conceptos, a través de la descripción de los mismos y de la exposición de unas premisas básicas para la comprensión y puesta en marcha de estas formas de gestión empresarial.

2. Responsabilidad social corporativa (RSC)

Para empezar este epígrafe, es necesario conocer qué es la *responsabilidad social corporativa*, también llamada *responsabilidad social empresarial*. Este concepto consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.

Si bien es cierto que la responsabilidad derivada de la actividad empresarial es primordialmente económica y comprende el cumplimiento de las obligaciones legales, también requiere gestionar aspectos que las leyes no pueden determinar en todos sus detalles e implicaciones, entre los que figuran:

- Las condiciones que permiten el desarrollo personal en el trabajo.
- El respeto a los consumidores como clientes y como ciudadanos con derechos.
- La conciliación del trabajo y la vida personal de los empleados.
- El trato imparcial a las personas en el medio laboral y profesional.
- El impacto de la actividad en el entorno social y natural, respetando el medio ambiente.
- Las expectativas ciudadanas sobre la contribución de las empresas a los objetivos sociales (en temas como seguridad, salud, educación, integración, etc.)
- La transparencia informativa a los accionistas y acreedores.
- La promoción y el mantenimiento de la confianza de los inversores o de los socios.

A pesar de que no existe una definición única de RSC, en todas ellas hay tres características presentes con mayor o menor protagonismo. La primera es la existencia para la empresa de obligaciones que van más allá de sus responsabilidades económicas. La segunda, que la RSC tiene una acepción de principios básicos que deben permanecer en la empresa con el tiempo, y que deben orientar su comportamiento, por lo que se debe situar a nivel estratégico. Por último, la empresa no sólo debe atender las demandas de sus accionistas sino la de todos los grupos de interés que están relacionados.

Con la RSC no se pretende limitar el objetivo de los beneficios, sino añadir otros objetivos de carácter social y/o ético/moral en la toma de decisiones en el seno de la organización. Se trata de enriquecer el proceso de asunción de decisiones y de alinear los objetivos empresariales con los objetivos sociales. Se trata, en definitiva, de incorporar la dimensión social en la toma de decisiones empresariales, lo que permite transformar el concepto productivista de la empresa tradicional por un enfoque o modelo socioeconómico.

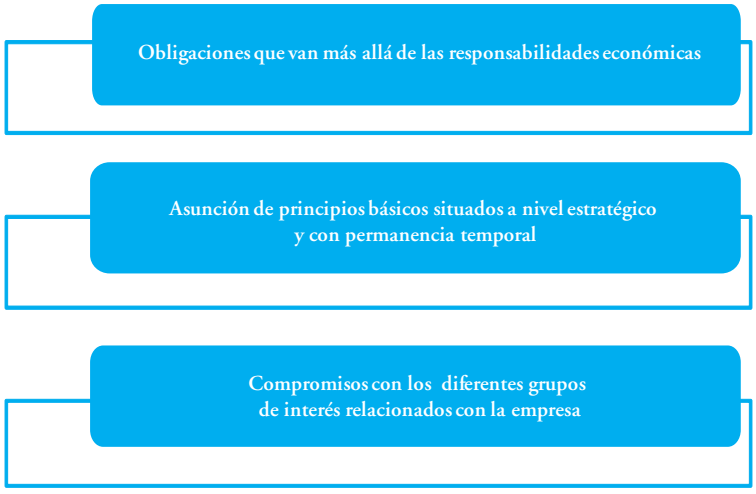
Algunas empresas han visto en la responsabilidad social corporativa y el comportamiento ético elementos especialmente ventajosos para la diferenciación en mercados maduros y saturados. De hecho, estudios recientes han puesto de manifiesto la elevada correlación positiva entre los beneficios económicos que supone un buen desempeño social y ambiental en la organización empresarial. Ya que esta conducta implica una mejor percepción de la empresa por parte de los clientes y usuarios, así como un mayor y mejor desarrollo de competencias, recursos y capacidades con los que cuenta la organización empresarial. No obstante, dicha correlación no es causalmente concluyente a partir de los distintos análisis empíricos que se han realizado. Lo que sí parece aceptado es el hecho de que un desarrollo social negativo afecta negativamente al negocio de las empresas y a su cuenta de resultados.

Así, la RSC se refiere a cómo las empresas son dirigidas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, sumando sus resultados y la asunción de riesgos. De manera que se considera que la empresa no es una estructura éticamente aislada o estanca, sino una estructura eminentemente social y socializadora cuyos efectos derivados de su función van más allá de los meramente empresariales o económicos.

Una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés (*stakeholders*) supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Cuando se habla de grupos de interés o *stakeholders*, se hace referencia tanto a aquellas personas o colectivos que tienen un interés directo con la organización empresarial (accionistas y propietarios, clientes, proveedores, empleados) como a aquellas personas que tienen un interés indirecto (la sociedad en su conjunto). Precisamente, esa consideración de grupos de interés hace que la RSC tenga una orientación interna o externa según se orienten las acciones (Figura 2).

Figura 1. Principales características de la RSC



Fuente: Cortés García (2009a).

Tabla 1. Definiciones de RSC

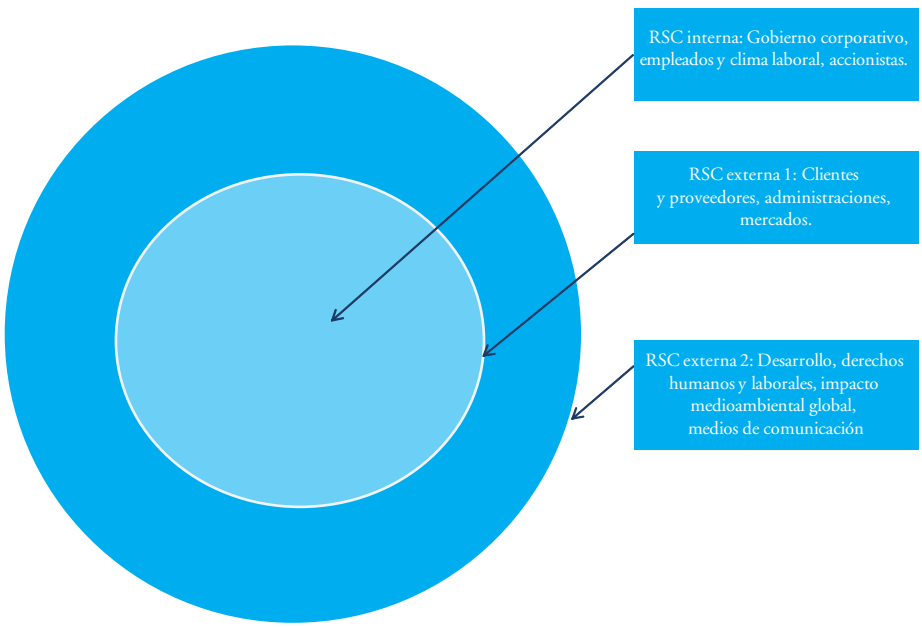
Autor	Año	Definición de RSC
Davis	1960	Las decisiones y las acciones tomadas por los empresarios que están, al menos en parte, más allá de su interés económico o técnico.
Carroll	1979	La responsabilidad social es la forma en que la empresa da respuesta a la expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones.
Epstein	1992	Se basa principalmente en lograr resultados positivos en las decisiones organizacionales que conciernen a temas específicos o problemas que tienen más efectos positivos que negativos sobre los grupos de interés de la empresa.
Pacto Mundial de Naciones Unidas	1995	Políticas y sistemas de gestión que beneficien a las personas en el proceso de globalización económica y en el liderazgo empresarial.
Libro Verde de la Comisión Europea	2001	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
Lafuente *et al.*	2003	La adopción de criterios de RSC en la gestión empresarial entraña la formalización de políticas y sistemas en los ámbitos económico, social y medioambiental, la transparencia informativa respecto a los resultados alcanzados en tales ámbitos y el escrutinio externo de los mismos.
De la Cuesta y Valor	2003	El reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones son sus interlocutores.
AECA	2004	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 empresas y grupos sociales con quien interactúa.
Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	2007	La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de la preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

Fuente: Marín Rives, Arcas Lario y Cortés García (2010).

La interpretación de los diferentes grupos de interés de lo que debe ser la RSC es, por definición, muy heterogénea. Para el cliente, el principal elemento de la RSC es la calidad. Para el accionista, la creación de valor; para el proveedor, el establecimiento de cláusulas justas en los contratos de adquisición de insumos y suministros; para los empleados, una retribución justa y un entorno de trabajo o clima laboral óptimo.

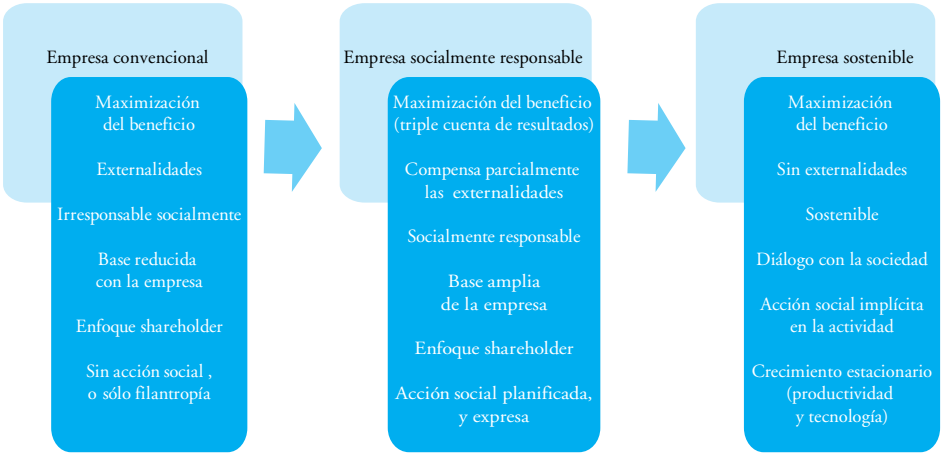
Por este motivo es fundamental que la empresa fomente el diálogo con sus grupos de interés, e intente buscar entre ellos un consenso mínimo que refleje el compromiso del conjunto de priorizar expectativas que no se van a poder ver materializadas de forma simultánea y que, por tanto, pueden ser una fuente conflicto recurrente. La búsqueda de soluciones globales y equilibradas en el ámbito de la relaciones con estos grupos,

Figura 2. Niveles de RSC



Fuente: http://www.foretica.es

Figura 3. De la empresa convencional a la empresa sostenible



Fuente: Cortés García (2009b).

frente a la eventual bilateralidad de dichas relaciones, permite una mayor eficiencia en el esfuerzo adaptativo que la empresa debe hacer constantemente para canalizar las demandas, exigencias y expectativas que le plantea la sociedad. Pero no hay que perder de vista el hecho de que no sólo están en juego los resultados adaptativos, sino que también la propia eficiencia económica.

3. RSC en la empresa cooperativa

Hasta ahora se ha puesto de manifiesto que la RSC implica un nuevo enfoque empresarial, donde el objetivo estratégico de la empresa no se simplifica a la búsqueda de valor para el accionista, sino que se expande a la búsqueda de valor para todos los grupos de interés. Sin embargo, este enfoque no es nuevo para las sociedades cooperativas, sino que según, la literatura, está muy presente en estas sociedades desde su origen y es fuente de sus singularidades. En este sentido, la Comisión Europea (2002) indicó que "las cooperativas tienen una larga tradición en combinar viabilidad económica y responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa, y pueden servir de referencia a otras organizaciones".

Como consecuencia de lo anterior, las sociedades cooperativas tienen un camino andado en el ámbito de la responsabilidad social corporativa y se sitúan en una mejor posición estratégica. Así, la triple dimensión que implica la RSC (responsabilidad

económica, social y medioambiental) está muy presente en las sociedades cooperativas, que por naturaleza realizan su actividad bajo unos principios y valores que asumen por completo esa triple dimensión del término.

Para analizar la relación que existe entre la RSC y las sociedades cooperativas es necesario conocer cuáles son los principios que las rigen. En el caso de las cooperativas, existen siete principios definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) que sirven de instrumento para la implementación de los valores cooperativos: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. A continuación se detallan los principios cooperativos establecidos por dicha institución:

- *Asociación voluntaria y abierta*: la cooperativa está abierta para cualquier agente que desarrolle la actividad objeto de la cooperativa, siempre y cuando acepte responsablemente las obligaciones de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
- *Control democrático de los socios*: la cooperativa es una organización democráticamente administrada por los socios, los cuales participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones. Los órganos directivos son responsables ante los socios de la gestión que realicen en la cooperativa.
- *Participación económica*: en estas empresas la capitalización es equitativa por parte de los socios.
- *Autonomía e independencia*: si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- *Educación, capacitación e información*: estas empresas brindan educación y capacitación a sus socios para que contribuyan de forma eficaz al desarrollo de las mismas, favoreciendo la retroalimentación socio/cooperativa.
- *Cooperación entre cooperativas*: esto permite el fortalecimiento del movimiento cooperativo al trabajar de forma integrada.
- *Compromiso con la comunidad*: las cooperativas trabajan para lograr el desarrollo sostenible del territorio en el que están ubicadas.

A diferencia de las sociedades cooperativas, para la RSC no existen unos principios formalmente establecidos, sino que estos se derivan de las diferentes definiciones realizadas hasta la fecha, así como de las recomendaciones que al respecto hacen los organismos internacionales como guía para que las empresas adopten una

conducta empresarial responsable. Mozas Moral y Puentes Poyatos (2010) proponen las siguientes directrices:

- Equilibrio económico, social y medioambiental
- Cumplimiento de la legislación a nivel nacional e internacional
- Ética empresarial
- Satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés de forma equilibrada
- Transparencia de información

Cuadro 1. Principios básicos de RSC

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a logra un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento e formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las cooperativas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en las actividades políticas locales.

Fuente: Cortés García (2009a).

No obstante, estas directrices, como se ha indicado anteriormente, han de instrumentarse a través de las recomendaciones de organismos internacionales como el Global Compac, la OCDE, las declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y el *Libro Verde* de la Unión Europea, entre otras. En el Cuadro 1 se exponen los principios establecidos en las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* (2000).

Se puede observar en la Tabla 2 como los principios de RSC están presentes a lo largo de todos los principios cooperativos, siendo el principio de educación, formación e información, el principio de cooperación entre cooperativas y el principio de interés por la comunidad, los más significativos en esta relación.

La importancia que actualmente ha adquirido la RSC puede beneficiar a las empresas de Economía Social a que sean más reconocidas, se identifiquen con sus valores y cobren un mayor protagonismo en el conjunto del tejido empresarial. En el caso de las cooperativas agroalimentarias hay importantes motivos para adoptar estos sistemas, ya que muchos de los clientes de estas empresas son compañías multinacionales que valoran cada vez más la implantación de RSC. Además, la RSC es una figura clave y esencial en el cooperativismo por ser la finalidad de la misma satisfacer las necesidades de los socios. Por tanto, la continuidad de la cooperativa como empresa va a depender del grado en que sea capaz de cumplir esta responsabilidad.

Las demandas más importantes de los socios se fundamentan en:

- La transparencia de la gestión
- La justa valoración de los productos aportados y/o adquiridos por los socios como proveedores y clientes respectivamente
- La equidad de las liquidaciones practicada a los socios
- La ausencia de favoritismos con algunos socios
- El buen gobierno de la cooperativa

En este sentido se debe potenciar la elaboración de memorias de RSC que transmitan a los socios toda la información relevante sobre la marcha de los diferentes proyectos que llevan a cabo en la cooperativa, así como del desarrollo de la actividad habitual de la misma, con absoluta transparencia.

Para finalizar este apartado, incidir en al importancia de desarrollar mecanismos de evaluación y control que permitan una aplicación eficaz de RSC en la empresa y en la trasmisión de información de los mismos a los distintos grupos de interés.

Tabla 2. Principios de RSC *vs* principios cooperativos

Principios de RSC (OCDE)	Principios cooperativos vinculados
1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.	P. de participación económica de los socios; P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas; P. de interés de la comunidad.
2. Respetar los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.	P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de educación, formación e información; P. de interés de la comunidad.
3. Estimular la generación de las capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.	P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas; P. de interés de la comunidad.
4. Fomentar la formación del capital humano.	P. de educación, formación e información.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.	P. de autonomía e independencia.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.	P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de participación económica de los socios; P. de autonomía e independencia.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las cooperativas y las sociedades en las que ejercen su actividad.	P. de cooperación entre cooperativas; P. de interés de la comunidad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas.	P. de educación, formación e información.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias.	P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de participación económica de los socios; P. de educación, formación e información.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.	P. de cooperación entre cooperativas; P. de educación, formación e información.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en las actividades políticas locales.	P. de autonomía e independencia.

Fuente: Marín Rives, Arcas Lario y Cortés García (2010).

4. El buen gobierno corporativo

Uno de los principales pilares de la RSC es el buen gobierno corporativo, junto con la acción social, la inversión socialmente responsable y el modelo de gestión (Figura 4). No obstante, el buen gobierno corporativo es el pilar fundamental del que se derivan todos los demás. Así, el gobierno de las empresas hace referencia al modo en que se dirige y cómo se establecen los mecanismos internos y externos de control. Ésta no es tarea fácil, menos aún en el caso cooperativo donde con frecuencia coexisten intereses diversos y a veces encontrados, lo cual se debe a las diferentes funciones que pueden desempeñar los socios y sus relaciones e intereses en la empresa (Figuras 5 y 6). De esta forma, los socios pueden ser, además de *propietarios* (aportan capital),

usuarios que venden (proveedores) y compran productos y/o servicios (clientes), trabajadores, directivos (ejercen control y dirigen el negocio) y beneficiarios que reciben las ganancias (Arcas Lario, 2011).

En general, la problemática asociada al gobierno corporativo en el entramado empresarial ha desembocado en la aparición de varios códigos de buen gobierno que tienen como principal objetivo defender los intereses de los inversores, especialmente de los inversores minoristas. Como pionero en esta materia en Europa se considera el *Informe Cadbury*, que incorporaba mecanismos de control corporativos más eficientes y más eficaces. No obstante, los contenidos de los códigos de buen gobierno corporativo son muy dispares, al igual que los principios de RCS, como ha quedado reflejado en epígrafes anteriores. Sin embargo, del mismo modo que en el caso de la RSC, existen una serie de puntos en común que se centran fundamentalmente en la implantación de medidas institucionales que tengan como objetivo la transparencia y la democracia empresariales y, en consecuencia, la reducción al mínimo de los costes de agencia en los que incurriría una organización con malas prácticas de gobierno corporativo (Figura 8). En definitiva, el objetivo de dichos códigos, a través de sus recomendaciones, es mejorar el gobierno y el control de las empresas, permitiendo que los consejos de administración sean auténticos fiscalizadores de la gestión de los directivos de las mismas, considerando que la gestión eficiente del riesgo, la responsabilidad, la transparencia y la fiabilidad informativa evitan el abuso de poder.

En este punto es necesario aclarar que los costes de agencia se producen cuando existen discordancias entre los objetivos de la dirección de la empresa y los objetivos de la propiedad de la empresa (socios y accionistas), siendo fundamental en el gobierno corporativo minimizarlos, ya que la eliminación completa de dichos costes es imposible por la esencia y la fiabilidad de la naturaleza humana.

Por tanto, puede decirse que no existe un modelo único de gobierno corporativo, pero sí son comunes en los códigos las demandas de transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y ciudadanía corporativa, y democracia empresarial. Entre las recomendaciones más recurrentes en los códigos de buen gobierno corporativo nos encontramos las siguientes:

- La elección de los consejeros independientes en el consejo de administración, que por contraposición a los consejeros dominicales, no velan por los intereses de un grupo determinado de accionistas, sino por los del conjunto de la compañía y, aplicando la base ampliada de la empresa, de la sociedad. Se les pide que en el ejercicio de su responsabilidad apliquen el sentido

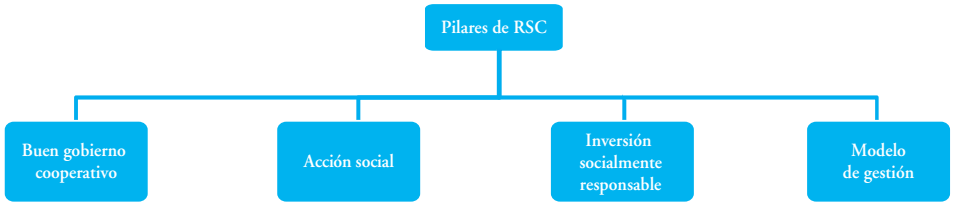
común y no los intereses particulares de algunos miembros o accionistas de la organización. Por esto se recurre a profesionales de reconocido prestigio, conocedores del sector, y que, asimismo, han demostrado públicamente su probidad y honorabilidad.

- El contrapeso institucional al primer directivo de la empresa a través de un consejo más deliberativo y con un mayor peso en ele conjunto de la organización. En este sentido, se pretende destacar que la estrategia de la entidad debe ser definida por el consejo, en tanto que su ejecución corresponde a la dirección.
- Transparencia y claridad en la toma de decisiones.
- Rendición de cuentas y elaboración de una información fiable en el ámbito de los tres desempeños empresariales mencionados más arriba.
- Tamaño y retribuciones del consejo.
- Comités de nombramientos, contratos y retribuciones de los ejecutivos.

Respecto a la implantación de estos códigos a la empresa cooperativa, a pesar del camino andado por sus propios principios fundacionales, queda mucho por hacer. En este sentido, un informe de la Comisión de ACI-Europa sobre gobierno corporativo y sistemas de control de los directivos en las cooperativas europeas reveló importantes deficiencias en el funcionamiento del modelo de gobierno de este tipo de empresas. Entre estas deficiencias figuran (Arcas Lario, 2011):

- Reducción en el nivel de participación de los socios en las asambleas de las cooperativas.
- Nombramiento de directivos asalariados incompetentes, con gran interés en planes de expansión de la cooperativa y en sus oportunidades de progreso personal, en detrimento del interés de por los socios.
- Falta de capacidad técnica de los miembros del Consejo Rector para realizar tareas de control de forma eficaz.
- Escaso poder del Consejo Rector al no contar con la información necesaria sobre la cooperativa.
- Fuertes lazos de los miembros del Consejo Rector con los directivos asalariados, lo que cuestiona su capacidad crítica.
- Baja rotación de los miembros de los Consejos Rectores y de los Comités de las cooperativas.

Figura 4. Pilares de la RSC



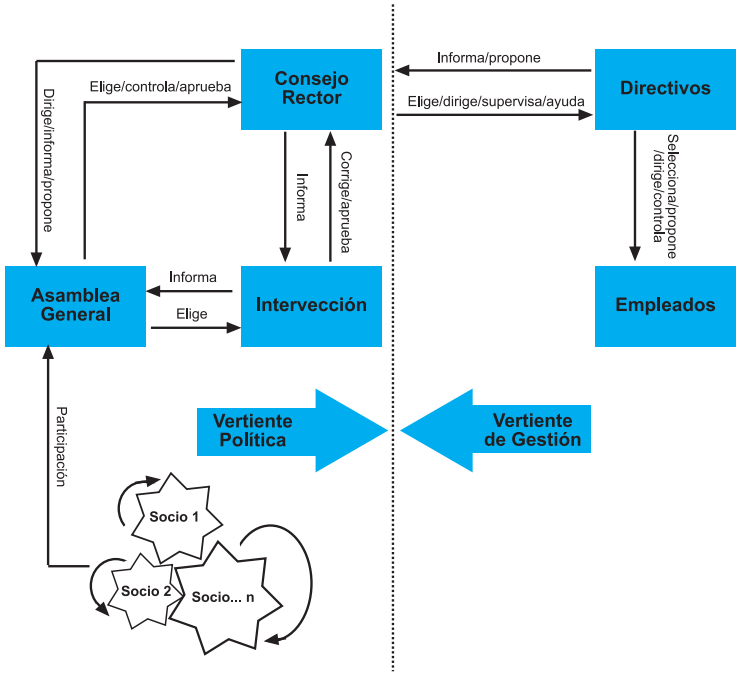
Fuente: Cortés García (2009a).

Figura 5. Roles del socio de la cooperativa agroalimentaria

Fuente: Marín Rives, Arcas Lario y Cortés García (2010).

Figura 6. Relaciones del socio con su cooperativa agroalimentaria

Figura 7. El gobierno de las cooperativas



Otras deficiencias encontradas, más allá de este informe de la Comisión de ACI-Europa, son:

- Procesos de transformación jurídica de las cooperativas, en ocasiones acompañados de expolio del patrimonio cooperativo acumulado, por parte de los socios y directivos existentes en ese momento.
- Conductas oportunistas por parte de los miembros de Consejos Rectores y de directivos de cooperativas.
- La creciente presencia de capital no cooperativo en el modelo de gobierno y de distribución de beneficios de las cooperativas, que si bien pretende mejorar la capacidad económica-financiera de estas empresas, no es menos cierto que tiende a erosionar su identidad.

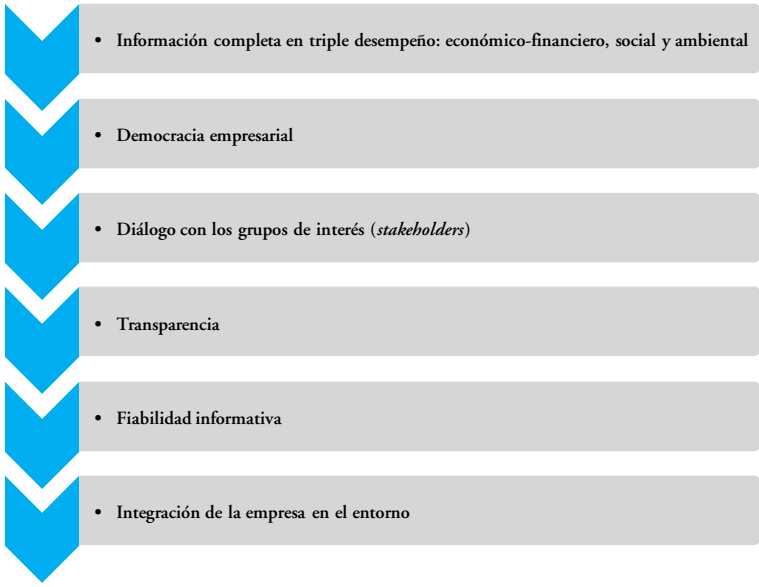
En general, las deficiencias de gobierno en las cooperativas están relacionadas con disfuncionalidades en el funcionamiento de sus órganos sociales: la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención. Por este motivo es necesario conocer con claridad cuáles son las funciones de dichos órganos, así como la instrumentación de mecanismos de control que regulen sus actividades.

5. Mecanismos de control

Las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo se basan en minimizar al máximo los denominados *costes de agencia*. Esto se lleva a cabo a través de la apuesta por la ética empresarial y la implementación de mecanismos de control, que permitan disuadir a los directivos de comportamientos oportunistas. Así, los mecanismos de control empresarial pretenden minimizar los costes de agencia de la organización, introduciendo buenas prácticas en el ámbito del gobierno corporativo. La implementación de dichas prácticas tiene como consecuencia una mayor transparencia de las empresas y una mayor democracia interna (Cortés García, 2009).

Los principales mecanismos de control se dan en el seno de los órganos esenciales para el gobierno de las empresas. En el caso cooperativo, éstos son la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención, como se ha indicado anteriormente. A continuación se va a analizar la función de cada uno de ellos.

Figura 8. Implicaciones del buen gobierno corporativo



La Asamblea General

La Asamblea General es el órgano que ostenta el poder soberano de la cooperativa, pudiéndose definir como un órgano de gobierno configurado como una reunión de socios de carácter temporal, que actúa previa convocatoria y que adopta acuerdos vinculantes en las materias de su competencia por las mayorías previstas por la Ley y en los estatutos. Entre dichas materias se encuentran:

- El nombramiento y revocación delos miembros del Consejo Rector y los interventores.
- La censura dela gestión social, la aprobación de las cuentas y la distribución de excedentes.
- El establecimiento de nuevas aportaciones obligatorias y su actualización, así como las cuotas de ingreso y periódicas.
- La modificación de los estatutos sociales.
- La aprobación y modificación del reglamento de régimen interior.
- La fusión, escisión, transformación, disolución y reactivación de la cooperativa.

- La constitución de cooperativas de primer, segundo o ulterior grado, así como la participación de empresas no cooperativas.
- La enajenación, cesión, traspaso o constitución de algún derecho real de garantía sobre la empresa.

Por tanto, este órgano tiene un claro papel como controlador del Consejo. De manera que cualquier limitación en el ejercicio de poder del mismo que vaya en detrimento de su capacidad de representación, se puede considerar como una mala práctica de gobierno corporativo. Las Asambleas deben ser lo más deliberativas posibles, dentro de las limitaciones que plantea el marco organizativo. Además, es necesario tener presente que la información es fundamental para que todos los socios sean conscientes de su responsabilidad.

El Consejo Rector

> *"Si una sociedad tiene éxito, este de debe al esfuerzo de todos sus miembros, pero si fracasa, es por culpa del Consejo. Si el Consejo falla en la consecución de sus fines, esto es responsabilidad de su Presidente, sin perjuicio de la responsabilidad colectiva que corresponde a todos los consejeros".*
>
> Sir Adrian Cadbury: *The Company Chairman* (1990)

El Consejo Rector es el órgano de gobierno, gestión y representación social de la cooperativa, siendo esta responsabilidad indelegable. Los estatutos fijarán la composición de este órgano, así como la duración de su mandato. Sus funciones fundamentales arrancan de la obligación de liderar la empresa al máximo nivel, estableciendo los objetivos últimos de desarrollo (crecimiento, valor, rentabilidad, ámbito de actuación…) y definiendo además, los valores, los principios de conducta necesarios para lograrlos. Estas funciones se pueden clasificar en cinco grupos:

1. *Fijación de las directrices generales de la gestión*. El Consejo ha de aprobar cuál es la misión de la cooperativa y los valores y políticas que la sustentan. Además, ha de aprobar la estrategia corporativa de la empresa. Dicha estrategia se ha de basar en el conocimiento de la situación actual, de sus oportunidades y amenazas, con objeto de generar alternativas viables que favorezcan el desarrollo de la cooperativa. Asimismo, deberá trazar planes de negocio que

contribuyan a la consecución de los objetivos marcados, asegurándose de que se dispone de los medios y procesos organizativos necesarios para su ejecución.

2. *Responder ante los socios y terceros.* Este órgano tiene la obligación de rendir cuenta a los socios de forma regular, facilitando el ejercicio de sus derechos y ha de hacerlo con la máxima transparencia posible. De este modo conseguirá proporcionar una imagen fiel de la cooperativa, de la situación actual de la misma y de sus perspectivas ante los socios. Todo ello ha de realizarlo conjuntamente con una gestión que respetuosa con la legislación vigente. Así, en caso de incumplimiento, el Consejo habrá de responder ante la cooperativa, los socios y terceros del perjuicio que se cause por acciones u omisiones dolosas o culposas, y siempre que se extralimiten en sus facultades. Solamente estarán exentos aquellos consejeros que demuestren la no participación y conocimiento, o el conocimiento y oposición expresa a dicha decisión. No siendo exonerativo el hecho de que la Asamblea General lo haya aprobado.

3. *Supervisión de la gestión empresarial.* El Consejo ha de hacer el seguimiento del cumplimiento de los planes de negocio establecidos, pero sin inmiscuirse en la ejecución de la estrategia. De manera que puede considerarse una mala práctica de gobierno corporativo el hecho de que el Consejo se participe en la ejecución de la estrategia y que la dirección lo haga en el diseño de la misma. Por tanto, las funciones de cada uno deben estar perfectamente definidas en la teoría y en la práctica. Así, el órgano de gobierno deberá asegurarse de que se realiza una gestión eficaz con objeto de alcanzar la rentabilidad y viabilidad previstas. Para ello, tendrá que identificar y evaluar los riesgos que asume la cooperativa en cada momento, y asegurar la disponibilidad de los medios de control y auditoría necesarios.

4. *Supervisión de la alta dirección*. Corresponde al Consejo seleccionar, y en su caso cesar, al Primer Ejecutivo (Presidente o Consejero Delegado), así como definir su retribución, sus funciones y la relación que ha de tener con el órgano de gobierno. También habrá de establecer un plan de sucesión ante la finalización del mandato o cese. Así, el Consejo tendrá que aprobar los objetivos concretos que ha de alcanzar el Primer Ejecutivo y evaluar su labor para la consecución de los mismos. Respecto a los altos directivos, tendrá que realizar actuaciones similares en cuanto a nombramientos, ceses y políticas de ejecución y evaluación.

5. Gestión el propio Consejo. Así, este órgano ha de asegurarse de que tiene el tamaño y capacidad suficiente como para desempeñar adecuadamente sus funciones. Otras de las misiones del Consejo es su propia organización distribuyendo las atribuciones de los consejeros, elaborando la composición y papel de las Comisiones, cuando estas existan, así como tomar la decisión de si la figura de Presidente y Primer Ejecutivo son coincidentes o no. Además, han de encargarse de que sus funciones habituales sean desempeñadas en tiempo y forma (organización de reuniones y su contenido, emisión de la información necesaria a todos y cada uno de los consejeros, establecimiento del orden del día de las mismas, así como la elaboración de las actas correspondientes). De cara a realizar un buen gobierno corporativo es conveniente que el propio Consejo realice una evaluación anual de su propia actuación, contratando el asesoramiento de expertos cuando sea necesario. En dicha evaluación se han de realizar la evaluación de cada uno de sus miembros, así como la realización de propuestas de formación necesarios para el progreso de la cooperativa.

La Intervención

Es el órgano de fiscalización de la cooperativa y aunque no viene impuesto por ningún principio cooperativo, es una constante en el Derecho cooperativo estatal y comparado. Entre sus atribuciones le corresponden las siguientes competencias:

- Revisar las cuentas anuales y emitir un informe sobre las mismas y sobre la propuesta de distribución de excedentes. De manera que no se podrá convocar la Asamblea General sin poner a disposición de los socios dicho informe.
- Revisar los libros de la cooperativa.
- Competencias relacionadas con el proceso electoral, como el cómputo de votos en la elección del Consejo Rector.

Los interventores no podrán intervenir en la gestión de la cooperativa ni representarla ante terceros. Asimismo, no podrán revelar fuera de los cauces previstos estatutariamente, ni siquiera a los socios de la cooperativa, el resultado de las actuaciones o las informaciones recibidas.

Por otra parte, para el cumplimiento de sus funciones los interventores podrán obtener del Consejo Rector cuantos informes y documentos consideren oportunos, y tendrán derecho a acceder a la documentación social, económica y contable de la

cooperativa. No obstante, esta labor no siempre está profesionalizada (principalmente en cooperativas de pequeño tamaño), lo que puede representar un hándicap en el desarrollo de la cooperativa, afectando al buen gobierno corporativo de la misma. En estos casos es recomendable la contratación de asesoramiento externo, lo cual queda reflejado en algunas de las legislaciones autonómicas.

Referencias bibliográficas

- Arcas Lario, N., dir. (2011): *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito.* Almería, Fundación Cajamar.
- Cortés García, F. J. (2009a): *La ética empresarial y la RSC.* Almería, Cajamar Caja Rural, Colección "Finanzas Éticas" núm. 2.
- Cortés García, F. J. (2009b): *Buen gobierno de las empresas*. Almería, Cajamar Caja Rural, Colección "Finanzas Éticas" núm. 6.
- Gadea, E.; Sacristán, F. y Vargas Vasserot, C. (2009): *Régimen jurídico de la Sociedad Cooperativa del siglo XXI. Realidad actual y propuestas de reforma*. Madrid, Dykinson.
- Marín Rives, N.; Arcas Lario, N. y Cortés García, F. J. (2010): *Guía práctica para la elaboración de memorias de RSE en cooperativas agroalimentarias*. Almería, Fundación Cajamar.
- Mozas Moral, A. y Puentes Poyatos, R. (2010): "La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas"; en *REVESCO* (103); pp. 75-100.