

***LA SOCIEDAD COOPERATIVA: MOTIVACIÓN Y  
COORDINACIÓN.  
UN ANÁLISIS DESDE LAS TEORÍAS ECONÓMICAS DE  
LA EMPRESA Y LA ECONOMÍA SOCIAL.***

POR

Carmen MARCUELLO SERVÓS<sup>1</sup> y  
Pablo NACHAR CALDERÓN<sup>2</sup>

**RESUMEN**

Este trabajo analiza el contexto de motivación y coordinación en la sociedad cooperativa, desde las teorías económicas de la empresa, utilizando como marco de referencia los Principios Cooperativos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional y los aspectos más relevantes planteados por la literatura relacionada al tema. Para esto se desarrolla un modelo de análisis compuesto de cuatro dimensiones asociadas a: gobierno organizacional, pertenencia a la organización, obtención y utilización de recursos y relaciones internas y con el entorno, las ventajas e inconvenientes identificados dentro del contexto de motivación y coordinación de la sociedad cooperativa. Se concluye que las cooperativas constituyen un modelo organizacional que ubica a las personas en el centro del análisis de la actividad económica y que sus desventajas surgen a partir de criterios de evaluación que no siempre se ajustan a la naturaleza de estas organizaciones, haciendo necesario ampliar el criterio de análisis de organizaciones con características diferentes a la empresa convencional.

**Palabras clave:** Sociedad Cooperativa, Economía Social, Principios Cooperativos, Teoría Económica de la Empresa

**Claves Econlit:** P130, D210, D230, J540

---

<sup>1</sup> Carmen Marcuello Servós: Universidad de Zaragoza. Dirección de correo electrónico: [cmarcue@unizar.es](mailto:cmarcue@unizar.es)

<sup>2</sup> Pablo Nachar Calderón: Universidad de Zaragoza. Dirección de correo electrónico: [pnachar@fen.uchile.cl](mailto:pnachar@fen.uchile.cl)

**THE COOPERATIVE FIRM: MOTIVATION AND COORDINATION.  
AN ANALYSIS FROM THE ECONOMIC THEORY OF THE FIRM AND THE  
SOCIAL ECONOMY**

**ABSTRACT**

This paper analyzes both the motivation and the coordination context in the cooperative firm, from the economic theory of the firm and the theory related to social economy, using two framework: 1) the cooperative principles raised by the International Cooperative Alliance (ICA, 2005) and 2) the most relevant aspects proposed by the economic literature related to the subject. From this emerges an analysis model composed by four dimensions related to: Organizational Governance, Organizational Membership, Obtainment and Utilization of Resources and Internal and environmental relationship, the advantages and disadvantages identified on the cooperative firm coordination and motivation context. We conclude that the cooperative firm is an organizational model that locates the persons in the middle of the economic activity. Likewise, its disadvantages emerge from the consideration of evaluation criteria that don't always fit to the nature of these organizations. On this way, many of the institutional disadvantages of the cooperative model response to theoretical basis of analysis. This causes the need to extend the perspectives of analysis, including different analysis criteria used to examine the capitalist Enterprise.

**Keywords:** Cooperative Firm, Social Economy, Cooperative Principles, Economic Theory of the Firm.

**1. INTRODUCCIÓN**

La sociedad cooperativa es una estructura de propiedad y control organizacional, una manera de plantear una organización en lo que respecta a solucionar los problemas de coordinación y motivación a los cuales se enfrenta un grupo de personas con objetivos en común. La literatura económica de la empresa ha estudiado dichos problemas, desde diversas teorías y unidades de análisis, con el fin de comprender el contexto bajo el cual surgen y se desarrollan diferentes tipos de organizaciones. En este sentido, el desarrollo de estudios relacionados con las diversas estructuras organizacionales otorga una oportunidad de determinar como las diferencias entre estas pueden determinar diversos comportamientos económicos (Burdín y Dean, 2009), ya que al variar las condiciones económicas, la respuesta

manifestada por las organizaciones puede cambiar, dependiendo de la estructura de control que cada una manifiesta (Pencavel et al., 2006).

La literatura sobre Economía de la Empresa ha evidenciado las diversas ventajas y problemáticas que aborda la cooperativa como forma organizacional. En este sentido, se han resaltado los inconvenientes a la hora de establecer esquemas de coordinación y motivación, producto de las particularidades de la forma cooperativa de organización (Ben – Ner, 1984, 1988; Ballester, 1983; Arruñada, 1991; Hansmann, 1996). Por su parte, el enfoque asociado a la Economía Social ha destacado el rol que juegan este tipo de organizaciones en el contexto económico, destacando el impacto que generan en la sociedad a partir de su capacidad de creación de capital social y minimización de externalidades negativas del mercado (Novkovic, 2008; Jones y Kalmi, 2009; Monzón, 2009; Maietta y Sena, 2008; Pencavel et al. 2006; Pérotin, 2006; Vitaliano, 1983, entre otros).

Aún cuando las cooperativas pertenecen al grupo de las llamadas organizaciones de economía social, lo cual conlleva poseer una serie de principios valóricos de existencia y funcionamiento, participan dentro de la economía de mercado, junto a la empresa de capital, bajo un esquema de competencia, lo cual crea la oportunidad de analizar el impacto que generan dentro de este sistema económico, influenciado fundamentalmente por el enfoque neoclásico, al contar estas con atributos diferenciadores del resto de las empresas.

El objetivo del presente trabajo es analizar el contexto de motivación y coordinación en la sociedad cooperativa, esto desde las perspectivas planteadas por la teoría económica de la empresa y la teoría asociada a la economía social, utilizando como marco de referencia para dicho análisis los principios cooperativos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2005). Lo anterior conduce a la identificación de las ventajas e inconvenientes de la forma cooperativa de organización, así como sus fundamentos y soluciones, producto de su contexto de motivación y coordinación.

Para lo anterior, se ha desarrollado una revisión de literatura, identificando los elementos de coordinación y motivación presentes en la sociedad cooperativa, a partir de lo cual se propone un modelo de análisis, compuesto por cuatro dimensiones, asociadas a los siguientes aspectos: 1) *Gobierno Organizacional*, donde se hace referencia a lo relacionado con estructura de propiedad, enfoque de toma de decisiones y estructura de función de utilidad; 2) *Pertenencia a la Organización*, aspecto bajo el cual se analizan los derechos de

admisión y de salida de la organización; 3) *Obtención y Utilización de Recursos*, donde se analizan los métodos de financiamiento y los criterios de utilización de excedentes; y finalmente 4) *Relaciones Internas y con el Entorno*, punto en el que revisan la forma de interrelación y colaboración entre organizaciones, la política de formación de miembros de la organización y la política de compromiso con la comunidad. Posterior a ello se desarrolla un análisis de las sociedades cooperativas basado en el esquema propuesto, exponiendo las ventajas e inconvenientes que surgen de su contexto de motivación y coordinación.

El desarrollo del presente estudio pretende ser una aportación al análisis organizativo de la sociedad cooperativa, planteando la problemática asociada al análisis de organizaciones con una naturaleza diferente a la empresa de capital. Así también, se plantea un modelo de análisis configurado a partir de las particularidades de las sociedades cooperativas e incluyendo a la vez el enfoque expuesto por la literatura de economía de la empresa. Al ampliar los criterios de análisis, se logran identificar características del modelo cooperativo que permiten abordar problemas de agencia o de costes de transacción desde la premisa de creación de capital social. En este sentido, se concluye que la sociedad cooperativa corresponde a un modelo que logra ubicar a las personas en el centro del análisis organizacional, que se diferencia de otro tipo de organizaciones por el hecho de contar con una serie de valores y principios, pero que logra participar dentro de la economía de mercado junto a su par capitalista. El trabajo contribuye en el campo de la investigación académica, abriendo perspectivas de análisis y proponiendo formas de evaluación, y puede servir para trabajos futuros interesados en comprender desde una perspectiva amplia el contexto asociado a la existencia y desarrollo de las cooperativas.

El trabajo se estructura como sigue. En el apartado 2, se establecen las diferencias conceptuales de las cooperativas al ser analizadas por la teoría económica de la empresa o el enfoque asociado a la economía social, además de desarrollar una comparación con la empresa de capital para destacar sus diferencias. En el apartado 3 se presenta el modelo de análisis organizativo que tiene como referencia los principios cooperativos y basado en los criterios de análisis de la economía de las organizaciones ampliamente aceptados por la literatura, de lo cual se desprende el contexto de motivación y coordinación asociado a las sociedades cooperativas. Lo anterior da paso al análisis específico de las ventajas e inconvenientes de esta estructura organizacional, producto de su contexto de motivación y coordinación. Finalmente, se plantean las conclusiones obtenidas del estudio.

## 2. LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS, DIFERENCIAS CONCEPTUALES

El concepto de especialización cooperativa se entiende como la forma en que los propietarios de recursos incrementan la productividad a partir de la reunión de esfuerzo, lo cual conlleva el hecho de que necesariamente se necesitan figuras organizacionales que faciliten el ejercicio de la cooperación (Alchian y Demsetz, 1972). Es a partir de esta idea que podemos explicar, desde el punto de vista de la colaboración mutua para el logro de objetivos individuales y colectivos, la existencia de organizaciones, así como la necesidad de cooperación entre individuos, en un sentido primario.

A la hora de buscar una definición de sociedad cooperativa, se encuentra ampliamente aceptada la propuesta por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA). Sin embargo, diversos autores han planteado a nivel teórico alcances al concepto, esto agrupado dentro de la Tabla 1.

**Tabla 1.** Definición de Cooperativa planteada por diversos autores.

Autor (es)	Año	Definición	Aspecto a destacar
Vitaliano, P.	1983	Organización económica cuyos derechos residuales se limitan a los grupos de agentes que proveen patrocinio bajo el nexo de contratos organizacional (los miembros patrocinadores), y cuyo consejo de administración es elegido por este mismo grupo.	Propiedad recae en grupo que ofrece patrocinio.
Ben - Ner, A.	1988	Organización en la cual el derecho último de tomar decisiones recae principalmente en los trabajadores.	Derecho de toma de decisiones.
Ballester, E.	1990	Empresa con objetivos típicamente empresariales, los cuales tienen como fin obtener un beneficio para los socios. Dichos socios no solo aportan capital, sino también una actividad. Esta empresa es gobernada por un consejo rector, elegido democráticamente en la asamblea general de socios. Cada socio cuenta con un voto y existe, al menos en teoría, una gestión colectivizada y un control democrático de la sociedad.	Gestión colectiva, control democrático y aporte basado en capital y actividad.
Hansmann, H.	1996	Empresa en la cual la propiedad es asignada a un grupo de sus usuarios y las personas quienes prestan capital a la empresa son solo unas de las varias clases de usuarios con los que la esta se relaciona.	Derecho de propiedad asignado a usuarios de actividad cooperativizada.
Arruñada, B.	1998	Empresa en la que los trabajadores asumen la tarea última del control. Las decisiones se toman bajo el criterio de un voto por persona.	Control por parte de trabajadores, en forma democrática.
Jones, D. y Kalmi, P.	2009	Empresas en las que la propiedad no está determinada únicamente por la inversión en acciones, sino que los propietarios tienen otra relación transaccional con la empresa (como empleados, proveedores o clientes), y la votación y devolución de derechos de inversión no están divididos en relación al capital, sino que en partes iguales entre los miembros de la organización.	Propiedad determinada en forma distinta a posesión de acciones. Control democrático.

*Fuente: Adaptado de Vitaliano (1983), Ben-Ner (1988), Ballester (1983), Hansmann (1996), Arruñada (1998) y Jones y Kalmi (2009)*

En este sentido, los principales puntos en común de las definiciones se relacionan con la identificación del propietario de los derechos residuales, la determinación de la toma de decisiones y la separación entre propiedad y control, donde se considera la reunión entre propietario y trabajador dentro de un mismo individuo. Todo lo anterior se agrupa dentro de la teoría de los derechos de propiedad, que junto a la teoría de agencia resultan ser la base conceptual del desarrollo de estudios teóricos sobre este tipo de organizaciones (Novkovic, 2008; Borgen, 2004)

Por otra parte, las definiciones planteadas por instituciones, agrupadas en la Tabla 2, están influenciadas por las directrices definidas por la Alianza Cooperativa internacional. De estas destaca que los valores centrales de existencia de las cooperativas se basan en la ayuda mutua y solidaridad, y que el vínculo primario de asociación es la actividad cooperativizada y la necesidad de resolver problemáticas de orden social, económico o cultural.

**Tabla 2.** Definición de sociedad cooperativa planteada por instituciones.

Institución	Definición
Alianza Cooperativa Internacional	Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.
Comisión Europea	Asociación autónoma de personas, unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada donde un líder elegido rinde cuentas a los miembros. Las características que definen a una cooperativa son su posibilidad de libre, abierta y voluntaria asociación y retirada, su estructura democrática, y su justa y equitativa distribución de los resultados económicos.
Consejo de la Unión Europea	Agrupaciones de personas o entidades jurídicas que se rigen por principios de funcionamiento específicos, distintos de los de otros agentes económicos. Entre esos principios cabe mencionar el de la estructura y gestión democráticas y el de la distribución equitativa del beneficio neto del ejercicio financiero.

*Fuente: Adaptado de Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2005), Comisión Europea (2011) y Consejo de la Unión Europea (2003)*

Mientras que las definiciones teóricas se orientan dentro de un enfoque asociado a la economía neoclásica, la intención de las instituciones internacionales apunta a destacar los aspectos descritos como característicos de las entidades pertenecientes a la Economía Social.

En este sentido, los principios cooperativos conforman una de las principales fuentes de diferenciación de las sociedades cooperativas, constituyendo un potencial de guiar estrategias y prácticas que pueden convertirse en ventajas cooperativas (Novkovic, 2008) al establecer una base participativa de gestión organizacional (Ballester, 1983; Hansmann, 1996), en la que destaca la presencia de valores sociales dentro de su estructura (Monzón et al., 2009; Novkovic, 2008; Ballester, 1983). No obstante lo anterior, los aspectos positivos que desarrolla la cooperativa dentro de la economía de mercado son raramente incluidos dentro de la literatura económica (Novkovic, 2008).

### 3. PRINCIPALES DIFERENCIAS CON LA EMPRESA DE CAPITAL

Desde un análisis basado en el paradigma económico neoclásico, así como otro asociado a las premisas de la economía social, las sociedades cooperativas y empresas de capital se presentan como organizaciones con diferencias en su estructura y forma de funcionamiento, pudiendo dichas diferencias ser conceptualizadas en diferentes dimensiones de análisis. Los autores Burdín y Dean (2009) han planteado una comparación en dimensiones asociadas al tipo de membresía, enfoque de gobierno, forma de control, utilización de los excedentes obtenidos y estructura de trabajadores, todo esquematizado en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Atributos básicos de las empresas capitalistas y las sociedades cooperativas.

Dimensión	Empresa Capitalista	Cooperativa
Membresía	Condicionada al aporte de capital	Condicionada al aporte de capital + trabajo.
Enfoque de Gobierno	Jerárquico	Democrático
Control de las decisiones	Proporcional al capital aportado	Una persona, un voto (con casos de voto ponderado)
Excedentes	Proporcional al capital aportado	Proporcional al trabajo aportado
Presencia de trabajadores no miembros	Si	Limitada

*Fuente: Adaptado de Burdín y Dean (2008)*

Por su parte Salazar y Galve (2008), plantean una comparativa de ambas formas organizacionales en base a: los derechos de control, perceptor de la renta residual, forma de distribución de la renta residual, transferibilidad de derechos y reembolso del capital entregado a la organización. Los resultados de esta comparativa se reúnen en la tabla 4.

**Tabla 4.** Características de la estructura de derechos de propiedad de empresa capitalista y sociedad cooperativa.

Dimensión	Empresa Capitalista	Cooperativa
Derechos de control	Derechos de voto proporcionales a la posesión de acciones	No proporcional a la participación sino a la actividad
Perceptor de la renta residual	Inversores	Socios cooperativistas
Distribución de la renta residual	En función del capital invertido	En función de actividad cooperativizada
Transferibilidad	Facilmente transferibles	No fácilmente transferibles
Reembolso	No	Si

*Fuente: Salazar y Galve (2008)*

De ambos planteamientos, los principales aspectos de diferenciación se relacionan con el vínculo primario de agrupación, el fundamento de existencia, los incentivos asociados, la forma de gobierno, el criterio de utilización de excedentes y la estructura de trabajadores, todo lo anterior resumido en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Principales diferencias entre la Empresa Capitalista y la Sociedad Cooperativa.

Dimensión	Empresa Capitalista	Cooperativa
Vínculo de agrupación	Participación en el capital de la empresa	Actividad cooperativizada
Fundamento de existencia	Maximización de beneficio de aportantes de capital	Creación de valor colectivo bajo enfoque sostenible



Esquema de motivación	Motivación económica. Alineación de intereses individuales a objetivos organizacionales	Motivación económica y/o no económica. Interés común como base de agrupación
Estructura de gobierno	Enfoque jerárquico de toma de decisiones	Enfoque democrático de toma de decisiones
Utilización de excedentes	Reparto de dividendos o acumulación de reservas	Reparto de ingresos con obligación de mantener fondos de reserva y educación, pago de intereses o reparto vía precios.
Estructura de trabajadores	Contratos de trabajo bajo salario y subordinación	Trabajadores bajo salario en cooperativas agrarias y socio – trabajador en cooperativas de trabajo asociado

*Fuente: Elaboración propia*

No obstante las diferencias identificables entre la empresa capitalista y la sociedad cooperativa, esta última ha sido analizada utilizando mayoritariamente el instrumental conceptual neoclásico, sin considerar aspectos claves de su naturaleza particular. En este sentido, las cooperativas constituyen una forma diferente de organización, lo cual hace necesario que su análisis sea llevado a cabo considerando criterios en unos casos más amplios y en otros distintos a los que se utilizan para examinar a la empresa convencional.

#### **4. EL CONTEXTO DE COORDINACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA**

Los estudios desarrollados mediante la utilización de un enfoque conceptual neoclásico se refieren al análisis de las organizaciones mediante la aplicación de los criterios económicos ampliamente aceptados de maximización del beneficio económico y crecimiento empresarial. No obstante esto, existen líneas de investigación dentro de este enfoque que han hecho esfuerzos en incorporar aspectos tales como la Responsabilidad Social Corporativa, siendo pionero el trabajo de Bowen (1953), y que ha encontrado su desarrollo en trabajos como los de Carroll (1979, 1991, 1998, 2004), Quazi y O'Brien (2002), McWilliams, Siegel y Wright (2006) o en el reciente trabajo de Porter y Kramer (2010), por mencionar algunos. No obstante, las ventajas e inconvenientes de la sociedad cooperativa desde este punto de vista han surgido de un análisis asado las premisas de funcionamiento de la empresa convencional.

Por su parte, aquellos estudios que adoptan una base conceptual orientada a los planteamientos de la economía social, se refieren al análisis de las organizaciones mediante la

utilización de criterios adicionales a los meramente economicistas, sin desconocer la importancia de estos últimos. Bajo este enfoque las organizaciones son analizadas con respecto al aporte que pueden entregar a la sociedad en las dimensiones económicas, social - cultural y medioambiental, considerando para esto aspectos tales como la importancia que tienen a la hora de resolver fallos de empresas de capital y de mercado (Jones y Kalmi, 2009) o la creación de capital social, traducido en atributos como la confianza (Marcuello y Saz, 2008).

De la necesidad de contar con un análisis que integre ambos enfoques conceptuales anteriormente expuestos se plantea un modelo de análisis, considerando como marco de referencia para su confección los Principios Cooperativos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2005), y perfeccionado en base a los diferentes criterios de análisis de organizaciones, utilizando como enfoques principales los aportados por Ballesteros (1983, 1990), Arruñada, (1998) y Hansmann (1996). Todo lo anterior se resume en la Tabla 5. Este modelo se utiliza como base para la obtención del contexto de coordinación y motivación propio de las sociedades cooperativas, lo que conduce a una posterior identificación de sus ventajas e inconvenientes.

**Tabla 5.** Modelo de análisis propuesto.

Dimensión	Aspecto específico
Gobierno Organizacional	Estructura de propiedad Enfoque de toma de decisiones Estructura de función de utilidad
Pertenencia a la organización	Derecho de adhesión Derecho de salida
Obtención y utilización de recursos	Métodos de financiamiento Criterios de utilización de excedentes
Relaciones internas y con entorno	Forma de interrelación y colaboración entre organizaciones Política de formación de miembros de organización

Política de compromiso con la comunidad

*Fuente: Elaboración propia a partir de Principios cooperativos (ICA, 2005), Ballestero (1983, 1990), Arruñada (1998) y Hansmann (1996)*

La confección de un esquema basado en los Principios Cooperativos se justifica a partir de la utilización de un criterio de diferenciación con otros tipos de organizaciones, y atendiendo a la naturaleza particular de este tipo de organizaciones. En este sentido, dichos principios pueden producir significativas diferencias de comportamiento entre las sociedades cooperativas y otros tipos de organizaciones (Novkovic, 2008). Por su parte, se han considerado los criterios ampliamente aceptados por la literatura económica de la empresa, relacionados con las características asociadas a la estructura de propiedad, control y gobierno de las organizaciones, analizadas por las teorías de costes de transacción (Coase, 1937, Alchian y Demsetz, 1972), de derechos de propiedad (Hart, 1995), de costes de agencia (Kandel y Lazear, 1992; Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976) y el enfoque de recursos y capacidades (Barney, 1986; Penrose, 1958).

El contexto de motivación y coordinación surge a partir de la manera en que las sociedades cooperativas resuelven cada uno de los aspectos propuestos dentro de las dimensiones del modelo de análisis. Posterior a ello se desprenden las ventajas e inconvenientes propias de la manera en que la estructura organizacional cooperativa aborda cada una de dichas dimensiones.

#### **4.1. Gobierno organizacional**

Bajo esta dimensión de análisis se consideran todos aquellos criterios relacionados con la forma en que se toman las decisiones dentro de la organización. Dentro de esta el análisis se lleva a cabo considerando: la estructura de propiedad, el enfoque de toma de decisiones adoptado y la estructura de la función objetivo planteada dentro de este tipo de organización.

##### **4.1.1. Estructura de propiedad**

La sociedad cooperativa se caracteriza por establecer una concentración de la propiedad y el control bajo un mismo grupo de personas (Ballestero, 1983; Hansmann, 1996; Ward, 1958; Vitaliano, 1983; Arruñada, 1983; Ben-Ner, 1988). Así también, en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, se reúne dentro de una misma persona el rol de trabajador y

financiador de la organización. Esta característica define una serie de ventajas e inconvenientes.

Una de las ventajas radica en la ausencia del problema generado de la separación entre propiedad y control, definido por la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976, Milgrom y Roberts, 1995). En la sociedad cooperativa, el incentivo a satisfacer intereses personales a expensas de la riqueza del grupo se reduce, ya que la utilización de recursos organizacionales para beneficio propio impacta en la riqueza de los propios socios cooperativos, lo cual genera un incentivo a no desviarse de los objetivos organizacionales, acentuado por el carácter solidario que predomina entre los miembros cooperativistas, asociado al enfoque colectivo en el que se consideran objetivos y valores compartidos, además de un sentido de comunidad (Birchall y Simmons, 2004).

Así también, la concentración de propiedad y control actúa como un mecanismo de monitoreo (Bartlett et al, 1992), ya que a partir de la participación en los beneficios se incentiva el control mutuo, aun cuando esta ventaja está condicionada al tamaño del equipo (Arruñada, 1998). El control mutuo actúa como un mecanismo de alineamiento implícito, lo cual hace innecesaria la necesidad de mecanismos de control materializados mediante contratos explícitos (Hart, 1995; Alchian y Demsetz, 1972). El compartir los beneficios organizacionales genera un incentivo a poner presión sobre los individuos oportunistas (Maietta y Sena, 2008), junto con motivar un esfuerzo mayor en las tareas desempeñadas, lo cual tiene un impacto positivo en el desempeño económico de la cooperativa (Vanek, 1970).

La presencia de autocontrol y monitoreo mutuo puede actuar como un mecanismo generador de eficiencia en mercados competitivos, el cual genera un incentivo a la correcta utilización de recursos y la obtención de buenos resultados de gestión ya que de otra manera se presupone la muerte de la empresa (Maietta y Sena, 2006).

Una ventaja generada a partir de utilizar la forma cooperativa de propiedad consiste en la reducción de los costes de transacción al establecer contratos con terceras partes (Jones y Kalmi, 2009, Bonus, 1986), que al poseer activos específicos necesarios para llevar a cabo una actividad, poseen un poder de negociación a la hora de establecer dichos contratos. Lo anterior permite operar en entornos con falta de confianza interpersonal (Jones y Kalmi, 2009), ya que una de las fortalezas de este tipo de organizaciones a la hora de coordinar reside en manifestar una baja asimetría de información y mayor confianza al establecer relaciones

(Sykuta y Cook, 2001). Bajo la estructura de propiedad cooperativa se reduce la amenaza de expropiación de las cuasi-rentas de las inversiones desarrolladas, esto por terceras partes oportunistas, al internalizar dentro de la organización los costes de transacción de utilización de activos específicos (Bonus, 1986). De la conveniencia de la reducción de costes de transacción nace la tendencia a la integración vertical por parte de las empresas cooperativas (Ballester, 1990, Ben-Ner, 1988).

Con respecto a las desventajas identificadas, se encuentra el fenómeno de financiación no especializada, el cual genera una limitación en la obtención de recursos (Ben-Ner, 1988, Ballester, 1983), la no enajenabilidad de las participaciones y la concentración de riesgos (Arruñada, 1998). Así también, el control no especializado, manifestado en un empeoramiento de los incentivos, el incremento de los costes de medición y el empeoramiento del proceso de decisión y control, resulta ser otra de las problemáticas asociadas a esta estructura de propiedad (Arruñada, 1998; Valentinov, 2007, Orellana y Rueda, 2004).

La financiación no especializada presupone una limitación en la obtención de recursos, ya que no existen incentivos para un inversor a aportar capital a una organización sobre la cual no puede ejercer control (Arruñada, 1998). Por su parte la no enajenabilidad de recursos, manifestada en un desincentivo a la inversión ante entrada de nuevos socios, quienes participan en igualdad de beneficios, lo cual reduce el cobro futuro del antiguo inversor, resulta ser otra de las problemáticas que conlleva la forma cooperativa de organización (Ben-Ner, 1988). La imposibilidad de transferir los derechos y recursos genera que los incentivos a invertir dependan de las expectativas de permanencia de los miembros cooperativos, ante lo cual estos decidirán en base a sus propios intereses, lo que podría resultar en la elección de inversiones subóptimas desde el punto de vista organizacional. La concentración de riesgos, traducida en que los socios poseen un patrimonio menos diversificado, lo cual incentiva a rechazar proyectos positivos pero con alta varianza, es otra de las desventajas de la propiedad cooperativa. Esta guarda estrecha relación con la antes mencionada, ya que la concentración de riesgos podría incrementar el nivel de aversión a este, lo cual desincentiva alcanzar un nivel de inversión óptimo desde un punto de vista organizacional (Hansmann, 1996).

En el caso del control no especializado, la problemática del empeoramiento de los incentivos se explica en base a la ocurrencia de una conducta individual oportunista, lo cual depende del tamaño del equipo (Arruñada, 1998), y de la pérdida de especialización en

control dada la ausencia de monitoreo especializado (Alchian y Demsetz, 1972, Arruñada, 1998, Orellana y Rueda, 2004). Bajo la forma cooperativa se manifiesta un incentivo a asumir una conducta de polizón (Alchian y Demsetz, 1972) ya que individuos pueden verse motivados a ejercer un menor esfuerzo en su labor, viéndose recompensados en la misma medida que el resto de sus compañeros.

Desde un punto de vista asociado al desempeño económico, en términos teóricos, se puede establecer una desventaja de la forma cooperativa al poder volverse menos productivas ante la ausencia de labor de control (Alchian y Demsetz, 1972). Dicha desventaja puede ser aminorada al existir estructuras que posibiliten la creación y mantención de valores organizacionales, como la confianza o la lealtad, lo cual impactaría negativamente en el ocio y aumentaría la eficiencia organizacional (Alchian y Demsetz, 1972). Dichos aspectos reducirían a cero dicha tendencia al ocio, ya que existe un interés, común en el equipo, de maximizar la eficiencia (Alchian y Demsetz, 1972), lo cual se encuentra alineado con la idea asociada a compartir objetivos y valores, dentro de un enfoque colectivo de motivaciones a pertenecer a una cooperativa (Birchall y Simmons, 2004).

#### **4.1.2. Proceso de toma de decisiones**

A la hora de definir la forma en que son tomadas las decisiones, la sociedad cooperativa opta por un enfoque democrático. Bajo esta premisa se define el criterio de ‘una persona – un voto’, bajo el cual todos los miembros cooperativos cuentan con el mismo derecho a decisión dentro de la organización.

Dentro de las ventajas identificables se encuentran la alta participación de todos los miembros de la organización, lo cual conlleva una inclusión en la responsabilidad y en el resultado de la gestión, un enfoque de decisiones que da un carácter humanista a la organización, en el que se facilita el proceso de involucramiento de la realidad productiva y organizativa (Ben-Ner, 1988), se facilita la gestión del conocimiento, permitiendo compartirlo y reutilizarlo, al ser todos sus miembros parte activa de los mecanismos de transmisión de información y toma de decisiones (Marcuello y Saz, 2008), y se fomenta la transmisión de información y conocimiento de una manera eficiente (Ben-Ner, 1988), lo cual impacta positivamente en la reducción de la asimetría de información presente en una organización. En este sentido, la capacidad de las cooperativas de conseguir coordinación se sustenta en su

tendencia a involucrar una baja asimetría de información y un mayor nivel de confianza en las relaciones que establece (Sykuta y Cook, 2001).

Por último, otra ventaja radica en su capacidad de abordar objetivos sociales (Bartlett et al., 1992), lo cual posibilita encontrar soluciones a temas que afecten a los propios miembros, la comunidad o el entorno, donde primen intereses más allá de la eficiencia económica, evitando así la generación de externalidades negativas producto de la forma en que se lleva a cabo la actividad organizacional.

Dentro de las desventajas asociadas al modelo cooperativo, en el caso de la toma de decisiones, podemos encontrar, en primer lugar, que el horizonte temporal de permanencia en la organización afecta la decisión organizacional óptima (Hansmann, 1996; Novkovic, 2008), lo cual coincide con lo ya expuesto anteriormente en lo que respecta a estructura de propiedad de la sociedad cooperativa. Otro problema generado es el fenómeno de disociación (Ben-Ner, 1984), en el cual los miembros pueden verse motivados a dejar de trabajar en forma colectiva al contar con mayores habilidades que sus pares, lo cual provocaría el abandono de la cooperativa al ver que sus habilidades adicionales no significan una mayor influencia dentro del grupo.

La existencia de un alto coste de coordinación de información, traducido en un mayor esfuerzo para tomar decisiones (Valentinov, 2007; Ben-Ner, 1988), es otro de los aspectos considerados como negativos. En el se argumenta que una toma de decisiones democrática implica un alto coste de transmisión de información entre los socios cooperativos, lo cual repercute en la velocidad de respuesta de la sociedad cooperativa, haciendo de esta una organización lenta en su proceso de toma de decisiones (Ben-Ner, 1988).

Finalmente, bajo esta estructura se genera una menor especialización de los factores productivos, al cada individuo llevar a cabo su labor individual y a la vez una labor de control (Arruñada, 1998, Alchian y Demsetz, 1972). En este sentido las desventajas se encuentran asociadas a la posible carencia de habilidades administrativas y de experiencia en gobernanza por parte de los empleados (Hansmann, 1996; Orellana y Rueda, 2004).

#### **4.1.3. Estructura de función de utilidad**

La maximización del beneficio económico ha sido el supuesto comportamental del análisis económico de las empresas (Burdín y Dean, 2008). En la sociedad cooperativa, la

premisa asociada al planteamiento de una función objetivo ha sido la maximización del ingreso de sus miembros (Pencavel et al., 2006, Ben-Ner, 1984; Kahana y Nitzan, 1989), esto sujeto a restricciones tales como la mantención del nivel de empleo (Burdin y Dean, 2009; Pencavel et al, 2006; Kahana y Nitzan, 1989) o la presencia de capital variable (Bel y Fernández, 2002).

La principal ventaja de la forma de la función objetivo de las empresas cooperativas es que a la vez que se incentiva la maximización del ingreso, se generan externalidades positivas, como la generación y protección del empleo (Pencavel, et al, 2006; Burdín y Dean, 2008; Kahana y Nitzan, 1989, Pérotin, 2006). Esta característica destaca en periodos de recesión económica, ya que mientras la empresa de capital contrae la contratación de trabajadores ante una variación positiva en el salario o negativa en los precios de productos, la sociedad cooperativa incrementa el empleo (Pencavel et al., 2006), comportándose de manera contracíclica, (Pérotin, 2006), generando empleo en momentos de crisis económica, absorbiendo de manera eficiente las variaciones del mercado (Novkovic, 2008).

Una última ventaja considerable es que, dada su base participativa y democrática, esta forma organizativa puede incluir en su proceso de toma de decisiones, y por tanto dentro de su función objetivo, aquellos asociados a asuntos de la comunidad de la cual forma parte. Para Kahana y Nitzan (1989) las empresas propiedad de trabajadores a menudo juegan un rol activo en las actividades económicas y sociales de la comunidad de la cual forman parte, lo cual evita la generación de externalidades negativas producto del ejercicio de una actividad (Bartlett et al, 1992).

Dentro de las desventajas de la estructura de la función de utilidad de las sociedades cooperativas se encuentra que el salario en estas es más sensible a los cambios en el mercado (Pencavel et al., 2006). Si bien se puede considerar como ventaja la insensibilidad de los shocks de mercado en lo que respecta a empleo, la función objetivo cooperativa define un salario altamente variable, absorbiendo los propios socios las variaciones negativas del mercado al internalizar dicho efecto económico (Jones y Kalmi, 2009).

Otra desventaja radica en que la función de utilidad de las cooperativas plantea un desafío en lo que respecta a operar buscando satisfacer más condiciones que la empresa de capital. En el caso cooperativo la búsqueda de maximización del ingreso, sujeto a restricciones de mantención del nivel de empleo (Burdín y Dean, 2008; Pencavel et al, 2006),



absorbiendo niveles de capital variable (Ballester, 1983; Arruñada, 1998) plantea la necesidad de un esfuerzo de gestión adicional.

Finalmente, existe el incentivo a contratar trabajadores a sueldo con el fin de maximizar el ingreso de los socios cooperativos, lo cual hace perder el carácter cooperativo de este tipo de organizaciones (Ben-Ner, 1984). Al contratar individuos bajo una estructura de salarios fijos, cuando aumenta la labor productiva, se incrementa el excedente obtenido, el cual sería repartido entre menos individuos, lo cual maximizaría el retorno individual de cada socio.

## **4.2. Pertenencia a la organización**

El derecho de libre adhesión y salida, establecido por los principios cooperativos, plantea en la práctica una serie de desafíos de gestión, ya que conllevan una serie de características tales como la presencia de capital variable, la variación de los niveles de economías de escala posibles de alcanzar o la variabilidad del ingreso de los socios cooperativistas.

### **4.2.1. Derecho de adhesión**

Las sociedades cooperativas operan bajo la premisa de libre adhesión, condicionada a que esta signifique un aporte para la propia cooperativa. Esta condición radica en que la posibilidad de incluir a más miembros resulta factible solo mientras se generen economías de escala en su inclusión (Ballester, 1983).

En primer lugar podemos considerar el impacto positivo que esta condición genera en la tasa de beneficios, siempre y cuando se generen economías de escala (Ballester, 1983, Hansmann, 1996). La libre adhesión asegura la factibilidad de conseguir objetivos que de manera aislada los socios no podrían alcanzar, así como la posibilidad de contar con nuevos recursos para incrementar la actividad cooperativizada. La existencia de capital variable resulta una ventaja, ya que se cuenta con recursos para llevar a cabo programas de inversión a medida que ingresan nuevos miembros cooperativos (Ballester, 1983), lo que reduce la desventaja asociada a la capacidad limitada de obtención de financiamiento externo (Arruñada, 1998; Ben-Ner, 1984).

Otra ventaja radica en la asignación de incentivos a gestionar de manera correcta la organización, ya que la fuga o ingreso de capital depende de los resultados obtenidos y a la

vez existe facilidad en la movilidad de dichos capitales (Ballestero, 1983, Bel y Fernández, 2002). Aun cuando diversos autores (Arruñada, 1998; Alchian y Demsetz, 1972; Hansmann, 1996; Valentinov, 2007) establecen una desventaja ante la falta de monitoreo especializado, existe un incentivo a desarrollar una gestión eficiente de la organización, y por tanto de desarrollar el control mutuo, disfrutando gracias a esta condición de buen desempeño económico (Bartlett et al, 1992; Maietta y Sena, 2006), así como de reducción de costes de monitoreo (Ben-Ner, 1988), lo cual repercutiría finalmente en la atracción de nuevos miembros.

Por último, la libre adhesión de miembros permite el enriquecimiento y la ampliación de las redes a las que se puede tener acceso (Marcuello y Saz, 2008). La cooperación entre individuos define la transmisión de información entre las partes mediante un flujo libre (Ben-Ner, 1988), lo cual reduce el problema de asimetrías informativas, posibilitado por la base participativa de la sociedad cooperativa (Ballestero, 1983; Jones y Kalmi, 2009).

En el caso de las desventajas se pueden considerar los siguientes aspectos. En primer lugar, el impacto en la tasa de beneficio puede ser negativo en el caso que se generen deseconomías de escala (Ballestero, 1983), ya que dependiendo del tipo de cooperativa, un aumento de la capacidad operativa puede ir en detrimento de la obtención de óptimo económico<sup>3</sup>.

Así también, la política de libre adhesión plantea un conflicto para los miembros antiguos, ya que ven afectadas sus rentas (Ballestero, 1983; Valentinov, 2007). En este sentido, se plantea un problema denominado “de horizonte”, en el que los socios capturan retorno de sus inversiones solo en el plazo en que estos permanecen dentro de la cooperativa (Novkovic, 2008; Valentinov, 2007; Hansmann, 1996), ante lo cual sus decisiones se ven condicionadas a la factibilidad de recuperar inversión, lo cual repercutiría en forma negativa en las decisiones de inversión colectiva.

---

<sup>3</sup> Lo anterior, no obstante es cierto, se condiciona al tipo de actividad cooperativizada, ya que si bien se cumpliría en el caso de una cooperativa agraria con capacidad de procesamiento en su límite, la inclusión de un nuevo socio en una cooperativa de trabajo asociado no necesariamente definiría una disminución de la economía de escala posible de generar.

#### **4.2.2. Derecho de salida**

Los principios cooperativos definen el derecho voluntario de salida de la organización para sus miembros, situación en la que el socio recupera todo o gran parte del capital aportado a la cooperativa.

Una ventaja atribuible al derecho de salida de las sociedades cooperativas es que brinda cierto grado de confianza de pertenecer a la organización, al conceder libertad de decisión con pérdidas menores (Ballester, 1983). Lo anterior implica que cada miembro cuenta con libertad de acción para decidir sobre la opción que considera más conveniente en términos de maximización de su bienestar individual. La ventaja antes mencionada resulta ser una de las bases de la generación de confianza y de la compensación por el riesgo que se asume al concentrar dentro de una misma figura organizacional la fuente de ingresos y la de utilización de estos (Hansmann, 1996).

Otra ventaja que surge a partir de la flexibilidad del empleo, y por tanto del derecho de salida, es que este actúa como un factor que puede impulsar la productividad (Ballester, 1990). En este sentido, cabe considerar no solo el abandono voluntario de un socio cooperativo, sino también el fin de la pertenencia ante la presión de otros miembros. Ante el escenario descrito se crea un incentivo a mejorar la productividad, ya que de otro modo los socios pueden decidir unilateralmente la salida de aquel individuo considerado como ineficiente en sus labores.

Dentro de las desventajas del derecho de salida se pueden mencionar el fenómeno asociado al riesgo de descapitalización, el cual nace de la existencia de capital variable. Esta es la raíz de 1) la pérdida de actividad a partir de la fuga de miembros cooperativos, (Ballester, 1983; Ben-Ner, 1984), 2) el riesgo de inestabilidad organizacional, traducido en la pérdida de confianza ante la fuga de miembros, lo que hace perder la ventaja obtenida en términos del capital social con el que cuenta este tipo de organizaciones, 3) la pérdida de capacidad de respuesta a terceros y de actividad productiva a partir de la fuga de capital y, por último, 4) el aumento del riesgo que asumen los miembros que permanecen en la cooperativa (Arruñada, 1998; Ballester, 1983).

### **4.3. Respeto de la obtención y utilización de recursos**

La estructura de propiedad de las sociedades cooperativas define ciertas características en lo que respecta a la obtención de recursos, ya que no reúnen dentro de una única cuenta de resultados los excedentes que obtienen (Bel y Fernández, 2002). Por otro lado, cuentan con características particulares de obtención de financiamiento, siendo esta limitada debido a la falta de fuentes de financiamiento externo, ya que la vía de emisión de acciones no está contemplada, estando prohibida la enajenabilidad de propiedad, y la obtención de préstamos de acreedores se dificulta al no poder estos ejercer control sobre la utilización de recursos.

#### **4.3.1. Formas de financiamiento**

La empresa cooperativa obtiene de manos de los socios el financiamiento necesario para llevar a cabo sus operaciones. Se define así el concepto de participación económica de los asociados, donde cada socio contribuye al capital de su cooperativa.

Una de las características de la empresa cooperativa, al menos en su conceptualización teórica, es su falta de fuentes de financiamiento externo. Dicha particularidad se explica en base a la unión entre la propiedad y control, ante lo cual agentes financieros no tienen incentivos a invertir en una organización en la cual no tienen poder de decisión sobre la utilización de dichos recursos, así como tampoco garantías suficientes sobre el correcto uso de estos (Ballester, 1983, Arruñada, 1998; Ben-Ner, 1988).

Una de las ventajas de la forma de obtención de recursos nace al vincular el financiamiento y el trabajo dentro de una misma organización, ya que se desarrolla un sentimiento de pertenencia, el cual puede ejercer una influencia positiva en el desempeño del socio cooperativo (Ballester, 1983; Ben-Ner, 1988). Hansmann (1996), al analizar cooperativas financieras, concluye que existe un incentivo a no restringir el número de miembros cooperativos, ya que se obtienen beneficios de economías de escala. Si a esta idea se suma la creación de cooperativas financieras que otorguen asistencia a otro tipo de cooperativas, se podría superar la restricción asociada a la obtención de financiación y adicionalmente se cumpliría con la premisa asociada a la colaboración entre cooperativas, definida dentro de los principios cooperativos (ICA, 2005). Al utilizar en su forma más pura el concepto de financiamiento, restringiendo las fuentes externas de obtención de recursos, se restringe también la capacidad de crecimiento organizacional. En este sentido una de las

maneras de disminuir esta desventaja es mediante la creación de cooperativas de crédito, que brinden financiamiento a un grupo de cooperativas<sup>4</sup>.

Dentro de las desventajas posibles de identificar podemos considerar lo siguiente. Para Arruñada (1998) la financiación no especializada supone una dificultad a la hora de buscar formas de financiamiento, esto debido a que, en primer lugar, el control por parte de los socios cooperativos impide la retribución variable de otros aportantes de capital, o si es que fuese posible, los costes de contratar financiamiento con socios capitalistas serían muy elevados ya que no ejercerían control, y, en segundo lugar, tampoco es posible que la aportación de capital sea retribuida con carácter fijo, ya que los costes de agencia de la deuda limitan la posibilidad de obtención de recursos mediante crédito. Por su parte, Hansmann (1996) establece que no existe posibilidad de diversificación de riesgos a partir de la forma de financiamiento cooperativo. El autor considera que se aumenta el riesgo asumido al concentrarse dentro de una misma figura organizacional el trabajo y el capital de una misma persona.

#### **4.3.2. Utilización de excedentes**

Una de las diferencias entre la empresa cooperativa y la de capital, no radica en la manera en que se obtienen beneficios, sino en la forma en que estos son utilizados (Ballester, 1990). En las cooperativas, los beneficios no son agrupados dentro de una única cuenta de resultados, como es el caso de la empresa capitalista (Bel y Fernández, 2002). Las cooperativas disponen principalmente de tres posibles vías para la utilización de recursos generados de su actividad, definidos tanto por su estructura de propiedad como por los criterios planteados por los principios cooperativos.

La primera de las vías corresponde al pago de intereses con respecto al capital aportado. De carácter limitado, esta forma de utilización de las ganancias se lleva a la práctica mediante el pago de una tasa con base en el capital que cada socio entrega a la cooperativa. La segunda vía es mediante la distribución del excedente neto entre los socios, donde parte de estos deben ser destinados a los fondos de reserva y de educación en forma obligatoria. La vía tercer resulta ser otra de las formas de transmisión de los beneficios, manera que se manifiesta generalmente en las cooperativas de consumo o de crédito, donde la compensación

---

<sup>4</sup> A modo de ejemplo podemos considerar el caso de la Corporación Cooperativa Mondragón, entidad española, la cual cuenta con Caja Laboral como figura financiera, o el caso de Rabobank, entidad financiera holandesa que opera bajo los principios cooperativos, el cual nace como proveedor de servicios para el sector agrícola.

por pertenecer a la cooperativa se refleja mediante el cobro de un valor inferior al de mercado a la hora de consumir productos o solicitar créditos dentro de la sociedad cooperativa.

Una de las principales ventajas de la forma en que se utilizan los excedentes generados se relaciona con el incentivo que desarrollan los trabajadores a adquirir nuevas y mejores habilidades y/o capacidades. Al ser estos los acreedores residuales, se ven motivados a aumentar sus habilidades, ya que el menor rendimiento repercutirá en ellos mismos, reduciendo la cantidad de retorno a recibir posteriormente (Maietta y Sena, 2006).

Así también, se puede considerar como ventaja el que se generan y destinan los recursos necesarios para incentivar la educación de los miembros cooperativos. Por último, la política de mantención de fondos de reserva protege a la cooperativa de la descapitalización, al ser establecidos dichos fondos en forma obligatoria.

Dentro de las desventajas se puede considerar la pérdida de decisión de los miembros en lo que respecta a la libre utilización de recursos obtenidos (Ballesteros, 1983, Bel y Fernández, 2002). Esta desventaja surge de la obligatoriedad que existe de mantener los fondos de reserva y educación, pero pierde fuerza al considerar que, en el caso del fondo de educación, dicho excedente retorna a los propios miembros cooperativos, bajo la forma de capacitación o instrucción, o recae sobre la propia comunidad a la cual pertenecen, adquiriendo dicho fondo un carácter compensatorio (Ballesteros, 1983)<sup>5</sup>.

#### **4.4. Respetto de las relaciones internas y con el entorno**

Una de las características particulares de las sociedades cooperativas es la manera en que los miembros se relacionan entre sí y como la entidad se relaciona con otras organizaciones. Dentro de este punto cabe destacar como principal factor de diferenciación el hecho de desarrollar un enfoque de colaboración y compromiso a partir de la aplicación de los principios cooperativos.

##### **4.4.1. Interrelación y colaboración entre organizaciones**

El principio de colaboración entre cooperativas define un campo de ayuda mutua entre empresas, con el fin de lograr un afianzamiento de movimiento cooperativista, manteniendo y promoviendo la lógica colaborativa y solidaria sobre la cual se sustenta (Novkovic, 2008).

---

<sup>5</sup> No obstante ello, los miembros de la sociedad pueden verse motivados a desviar excedentes, utilizando otras de las posibles vías de reparto o utilización (Bel y Fernández, 2002), lo cual constituye otra desventaja.

Dicha colaboración se plantea en un escenario en el cual se debe mantener la independencia organizacional, mediante la colaboración económica o política (Ballestero, 1983), destacando el elemento asociativo de este tipo de organizaciones (Jones y Kalmi, 2009), así como su carácter solidario.

Una de las ventajas observables radica en el fomento de la capacidad de transmisión y absorción de conocimiento. Bajo esta premisa se reduce la asimetría de información, ya que no prima un objetivo de competitividad o rivalidad de empresas, sino de complementariedad e intercambio de conocimiento e información como base para el desarrollo conjunto, mediante el establecimiento de redes y lazos comunes (Marcuello y Saz, 2008).

Así también, en el caso de la creación de una cooperativa de segundo grado como forma de asistencia económica, se genera una ventaja al poder eliminar escalones innecesarios de intermediación (Ballestero, 1983), obteniendo así ventajas del enfoque de integración vertical (Ben-Ner, 1988). La colaboración permite crear un sistema de funcionamiento en base a pequeñas organizaciones, lo cual las hace más flexibles. Al mismo tiempo, el cooperar entre ellas implica el establecimiento de una estructura de apoyo, la cual otorga confianza y seguridad, al hacer posible poder contar con infraestructuras que permitan alcanzar economías de escala, así como también desarrollar redes y lazos horizontales entre cooperativas (Marcuello y Saz, 2008).

Finalmente, otra de las ventajas radica en la capacidad de humanización de la actividad económica, ubicando las personas y la solución a sus problemas como la base de decisión de ayuda (ICA, 2005). En este sentido, se genera un incentivo a desarrollar un carácter solidario en las relaciones entre sistemas organizacionales, así como al aprendizaje mutuo.

En el caso de las desventajas, al evaluar la colaboración económica bajo la creación de una sociedad cooperativa de segundo grado, se incurre en el riesgo de perder el enfoque democrático de toma de decisiones, base del esquema cooperativo de organización, como ya ha sido analizado en apartados anteriores del presente trabajo. Otra de las desventajas radica en que, al no primar una base de toma de decisiones económico eficiente, se pueden apoyar proyectos o iniciativas de empresas que no necesariamente signifiquen un aporte en términos de movimiento cooperativo. Bajo este punto de vista, el enfoque de colaboración conlleva asumir un riesgo conjunto entre organizaciones, además de un proceso de toma de decisiones

que puede perjudicar tanto a alguna de las partes involucradas, como al conjunto cooperativo, al considerar decisiones subóptimas o parciales, que tiendan a beneficiar a alguna de las partes.

#### **4.4.2. Enfoque de compromiso con la comunidad**

La sociedad cooperativa, dados los principios en los que se sustenta, juega un papel activo en lo que respecta a relaciones con sus grupos de interés. En este sentido, la participación en asuntos relacionados con la comunidad es más intensa en los sistemas de administración por trabajadores (Kahana y Nitzan, 1989). Es así como a partir de los principios antes mencionados se manifiesta un alto grado de relación o unión con lo local de toda la experiencia cooperativa, ya que esta forma organizacional se encuentra más vinculada a la economía local (Bartlett et al., 1992). Dicho grado de relación se manifiesta, por ejemplo, al actuar como fuentes de reinserción social, incentivar el emprendimiento social, promover prácticas de negocio éticas y al cooperar con el desarrollo social y económico (Novkovic, 2008)

Las cooperativas poseen ventajas en establecer compromisos con la comunidad, esto a partir de su capacidad de abordar objetivos sociales (Bartlett et al., 1992). En este sentido, la aplicación de los principios cooperativos mejora las relaciones entre grupos de interés y empresa, además de generar capital social (Marcuello y Saz, 2008), ya que la inclusión de intereses de grupos de interés se efectúa de manera natural. Para Bartlett et al. (1992) objetivos sociales abordados por las empresas cooperativas pueden ser incrementar el nivel de satisfacción de trabajadores y/o asegurar que las actividades desarrolladas por la empresa tengan un impacto social o medioambiental positivo para la comunidad local, traduciendo este en el hecho de proveer oportunidades de trabajo o utilizar en forma mínima procesos productivos que dañen el medioambiente. Bajo esta premisa es que la actividad cooperativa ejerce una influencia sobre la comunidad, mediante la creación de capital social.

Según Bartlett et al. (1992) una ventaja que presentan las sociedades cooperativas, en este ámbito, radica en su nivel de involucramiento con la economía local, ya que se encuentran menos enfocadas en las exportaciones, y además son más propensas a reclutar mano de obra desempleada. Así también, los autores plantean que las empresas de capital son más propensas a descuidar temas tales como las condiciones de trabajo, o se presentan



insensibles a los efectos externos de sus operaciones en el entorno local, todo lo anterior por el bien de los beneficios de corto plazo.

#### **4.4.3. Política de formación de miembros de organización**

El principio de educación de los miembros cooperativos, manifestado a nivel práctico mediante la creación de reservas obtenidas de los beneficios generados de la actividad empresarial, resulta ser un punto diferenciador con respecto a otro tipo de organizaciones. El principio de educación establece que las cooperativas deben llevar cierto porcentaje de su cifra de excedentes a un fondo de educación y obras sociales.

Una de las principales ventajas del principio cooperativo de formación de sus miembros es que a partir de dicha premisa se reduce la desventaja asociada a la falta de especialización de las labores desempeñadas por los trabajadores. Si bien es cierto que al tener que ejercer labores de control y productivas al mismo tiempo, y que los socios pueden carecer de las capacidades para llevar a cabo dicha actividad de control, al contar con una política de formación de miembros se puede disminuir dicha desventaja, permitiendo obtener un mayor grado de eficiencia bajo esta forma de propiedad<sup>6</sup>.

Dentro de las posibles desventajas considerables en este aspecto se ubica el que se afecta el poder de decisión de los socios con respecto a los excedentes generados, como ya ha sido analizado en el punto referido a la utilización de excedentes por parte de la sociedad cooperativa, pero a la vez esta norma tiene un ánimo compensatorio, ya que son los propios socios cooperativos quienes se benefician con la utilización de dichos recursos. (Ballester, 1983). No obstante lo anterior, este criterio puede generar un incentivo a canalizar las ganancias de la cooperativa vía precios o intereses.

## **5. CONCLUSIONES**

El análisis de las ventajas e inconvenientes de una estructura organizacional brinda la oportunidad de conocer en que contextos dicha estructura puede volverse más o menos efectiva en el logro de objetivos planteados por grupos de personas en forma común.

---

<sup>6</sup> En este sentido, un estudio desarrollado por Bartlett et al., (1992), para cooperativas italianas, obtiene dentro de los resultados que la proporción de la fuerza de trabajo reportada en cursos de capacitación es más alta en las cooperativas que en las empresas privadas.

La economía de organizaciones ha estudiado el fenómeno asociado a la conformación y desarrollo de las sociedades cooperativas desde sus diversas perspectivas teóricas, centradas principalmente en las teorías de derechos de propiedad y de costes de agencia, llegando a consenso en lo que respecta a las desventajas con las que cuenta este tipo de organizaciones a la hora de participar de la economía de mercado. No obstante ello, muchas de las desventajas institucionales del modelo cooperativo organizacional responden más bien a análisis teórico (Bartlett, et al., 1992). En este sentido, la inclusión de un enfoque analítico asociado a la economía social permite explicar por qué surgen, así como también la forma de solucionar, los inconvenientes identificados por la literatura neoclásica, además de brindar la oportunidad de añadir ventajas tales como la creación de capital social y la reducción de externalidades negativas, siendo necesario para esto un marco en el cual se incluyan dentro del análisis los roles característicos posibles de cumplir al ser una organización que cuenta con una serie de valores y principios (Novkovic, 2008).

De este modo, la nueva literatura de economía de las organizaciones debería ampliar su perspectiva de análisis, considerando la capacidad de este tipo de organizaciones de generar un impacto positivo en la sociedad, bajo la forma de aminorar externalidades negativas generadas por los ciclos económicos o fallos de mercado (Jones y Kalmi, 2009), y bajo la premisa de creación de capital social (Novkovic, 2008, Marcuello y Saz, 2008), el cual contribuye positivamente en el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria. Adicionalmente a esto, se puede afirmar que las sociedades cooperativas pueden coexistir con su par capitalista dentro de la economía de mercado en forma eficiente (Maietta y Sena, 2006), limitando sus desventajas e inconvenientes solo al ámbito del análisis teórico (Bartlett, et al., 1992), siendo distinto el fenómeno real.

Las sociedades cooperativas logran ubicar a las personas en el centro del análisis de la actividad económica, desplazando la utilización del capital como objeto básico de estudio. En este sentido el movimiento cooperativo logra establecer un modelo organizacional sustentado sobre principios, en los cuales prima la humanización de las actividades económicas. Los principios de cooperación tienen el potencial de guiar estrategias y practicas posibles de ser convertidos en ventajas cooperativas (Novkovic, 2008), ante lo cual dichos principios pueden convertirse en fuente de generación de confianza dentro de la organización y en su relación con otras organizaciones, dada la naturaleza social de la actividad cooperativa, desarrollada bajo reglas de ética empresarial. (Puentes et al, 2009). Es un hecho que las cooperativas, y el

movimiento cooperativo en sí, poseen unos valores sociales, y que dichos valores son distintos a los de otras formas de organización empresarial. Son estas diferencias las que plantean que organizaciones diferentes a las empresas convencionales deben ser analizadas en base a criterios más amplios o diferentes, con el fin de entregar conclusiones que se ajusten a su naturaleza y funcionamiento.

La cooperativa puede ser una forma eficiente de resolver los problemas de agencia y de costes de transacción, así como también de desarrollar recursos y capacidades, o reducir los inconvenientes asociado a la teoría de derechos de propiedad, en el caso del nivel de especificidad de los activos, ya que por medio de la confianza que genera se puede contribuir a solucionar, o al menos disminuir, los problemas de coordinación y motivación de una organización. Lo anterior justifica de una forma alternativa la existencia de cooperativas, dentro de un enfoque asociado a la economía social, ya que este tipo de organización no solo resuelve problemas de mercado y de empresa, en el sentido de incluir temáticas no abordadas por ambas figuras, sino que también pueden participar en el mercado en forma eficiente, compitiendo bajo un esquema en el que se colabora internamente y que mediante la ya antes mencionada confianza entre las personas se pueden asumir menores costes tanto económicos como sociales y generar externalidades positivas.

En este sentido, en este trabajo se ha presentado un modelo de análisis del contexto de coordinación y motivación organizacional más amplio, recogiendo aspectos particulares de las sociedades cooperativas desde diferentes enfoques de análisis. Junto con ello se establecen las principales diferencias con la empresa de capital, lo cual conduce a establecer la necesidad de utilización de criterios de evaluación que contemplen la naturaleza de la organización bajo análisis. Dicha necesidad se resuelve planteando un modelo, el cual considera las particularidades de las cooperativas y los criterios expuestos por la teoría económica de la empresa. De la aplicación del modelo se logran identificar características, asociadas a la creación de capital social, las cuales permiten abordar problemáticas asociadas a costes de agencia o costes de transacción.

Futuras líneas de investigación debieran orientarse hacia contrastar de manera empírica los argumentos expuestos dentro del presente trabajo, limitándose estos fundamentalmente a un contexto teórico de análisis, siendo esta una de las posibles limitaciones a considerar. De lo anterior nace la oportunidad de plantear modelos integradores, los cuales al aunar enfoques de análisis posibilitarían el entendimiento de los

contextos bajo los cuales diferentes tipos de organizaciones pueden desempeñarse de manera adecuada y en cuales no es conveniente su utilización. Lo anterior posibilitaría responder a interrogantes tales como ¿bajo que condiciones o contextos las sociedades cooperativas significan un aporte a la sociedad? o ¿qué ocurre en la realidad en diferentes tipos de cooperativas, a nivel individual, a la hora de abordar sus problemáticas específicas de coordinación y motivación?

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H. (1972): Production, Information Cost, and Economic Organization. *American Economic Review* 62, p. 777 – 795.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ICA): Principios Cooperativos. <http://www.ica.coop/es/coop/principios.html>, Viernes 13 de mayo de 2011.
- ARRUÑADA, B. (1998): *Teoría contractual de la empresa*. Marcial Pons, Madrid.
- BALLESTERO, E. (1983): *Teoría Económica de las Cooperativas*. Alianza Universidad, Madrid.
- BALLESTERO, E. (1990): *Economía social y empresas cooperativas*. Alianza Universidad, Madrid.
- BARNEY, J. (1986): Strategic Factor Markets: Expectation, Luck and Business Strategy. *Management Science* 21, p. 1231 – 1241.
- BARTLETT, W., CABLE, J., ESTRIN, S., JENOS, D. y SMITH, S. (1992): Labor-Managed Cooperatives and Private Firms in North Central Italy: An Empirical Comparison. *Industrial and Labor Relations Review* 46 (1), p. 103-118
- BEL, P. y FERNÁNDEZ, J. (2002): La Financiación Propia y Ajena de las Sociedades Cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 42, p. 101 – 130.
- BEN-NER, A. (1984): On the Stability of the Cooperative Type of Organization. *Journal of Comparative Economics* 8 (3), p. 247–260.
- BEN-NER, A. (1988): The life cycle of worker-owned firms in market economies: A theoretical analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization* 10 (3), p. 287-313.
- BIRCHALL, J. y SIMMONS, R. A. (2004): What Motivates Members to Participate in Cooperative and Mutual Businesses? *Annals of Public & Cooperative Economics* 75 (3), p. 465-495.

- BONUS, H. (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 142, p. 310–339.
- BORGEN, S. (2004): Rethinking incentive problems in co-operative organizations. *The Journal of Socio-Economics* 33, p. 383–393.
- BOWEN, H. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York.
- BURDÍN, G. y DEAN, A. (2009): New evidence on wages and employment in Yorker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics* 37 (4), p. 517 – 533.
- CARROLL, A. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4 (4), p. 497-507.
- CARROLL, A. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34 (4), p. 39-48.
- CARROLL, A. (1998): The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business & Society Review* 100 (1), p. 1-6.
- CARROLL, A. (2004): Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive* 18 (2), p. 114-120.
- COASE, R. (1937): The Nature of the Firm. *Economica* 4, p. 386–405.
- COMISIÓN EUROPEA (2011): Pequeñas y Medianas Empresas: Cooperativas. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index_en.htm).
- CONSEJO DE LA UNION EUROPEA (2003): Reglamento del consejo N° 1435/2003 por el que se aprueba el estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea.
- FAMA E. y JENSEN, M. (1983): Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* 26, pp. 301–325.
- HANSMANN, H. (1996): *The Ownership of Enterprise*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- HART, O. (1995): *Firms, Contracts and Financial Structure*. Clarendon Press, Oxford.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3, p. 305–360.
- JONES, D. y KALMI, P. (2009): Trust, Inequality and the Size of the Co-operative Sector: Cross-Country Evidence. *Annals of Public and Cooperative Economics* 80 (2), p. 165–195.

- KAHANA, N., NITZAN, S. (1989): More on alternative objectives of labor managed firms. *Journal of Comparative Economics* 13 (3), p. 527–538.
- KANDEL, E. y LAZEAR, E. (1992): Peer Pressure and Partnerships. *Journal of Political Economy* 100 (4), p. 801-817.
- MAIETTA, O. y SENA, V. (2008): Is competition really bad news for cooperatives? Some empirical evidence for Italian producers' cooperatives. *Journal of Productivity Analysis* 29 (3), p. 221 – 233.
- MARCUELLO, C. y SAZ, I. (2008): Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO* 94, (1), p. 59 – 79.
- MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. y WRIGHT, P. (2006): Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies* 43 (1), p. 1–18.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1995): Complementarities and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics* 19, pp. 179-208.
- MONZÓN, J. L.; CALVO, R.; ÁVILA, R.; FAJARDO, I. y VALDES, F. (2009): *Informe Para la Elaboración de una Ley de Fomento de la Economía Social*. Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- NOVKOVIC, S. (2008): Defining the cooperative difference. *Journal of Socio-Economics* 37, p. 2168–2177.
- ORELLANA, W. y RUEDA, C. (2004): Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo asociado. *CIRIEC – España, Revista de la economía pública, social y cooperativa* 48 (Ejemplar dedicado a: Gobierno, Democracia y Directivos en las Empresas Cooperativas), p. 123-144.
- PENCAVEL, J., PISTAFERRI, L. y SCHIVARDI, F. (2006): Wages, Employment, and Capital in Capitalist and Worker-Owned Firms. *Industrial and Labor Relations Review* 60, p. 23-44.
- PENROSE, E. (1958): *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley: New York.
- PÉROTIN, V. (2006): Entry, exit and the business cycle. Are cooperatives different? *Journal of Comparative Economics* 34 (2), p. 295–316.
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2011): The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review* January – February.

- PUENTES, R.; VELASCO, M. y VILAR, J. (2009): El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO* (2), p.118-140.
- QUAZI, A. y O'BRIEN, D. (2000): An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 25, p. 33-51.
- SALAZAR, I y GALVE, C. (2008): Empresa cooperativa vs. Capitalista, ¿Afecta la Forma de Gobierno a la Eficiencia Productiva? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 17 (3), p. 133 – 144.
- SYKUTA, M. y COOK, M. (2001): Cooperative and Membership Commitment: A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics* 83, p. 1273–1279.
- VANEK, J. (1970): *The General Theory of Labour-managed Market Economies*. Cornell University Press, Ithaca.
- VITALIANO, P. (1983): Cooperative Enterprise: Alternative Conceptual Bases for Analyzing a Complex Institution. *American Journal of Agricultural Economics* 65, p. 1078–1083.
- WARD, B. (1958): The firm in Illyria: market syndicalism. *American Economic Review* 48 (4), p. 566-589.