



CIRIEC-España, Revista de Economía  
Pública, Social y Cooperativa

ISSN: 0213-8093

ciriec@uv.es

Centre International de Recherches et  
d'Information sur l'Economie Publique, Sociale  
et Coopérative

Bialoskorski Neto, Sigismundo

Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: Estudio comparativo  
CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 48, abril, 2004, pp. 225-  
241

Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative  
Valencia, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404811>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: Estudio comparativo

Sigismundo Bialoskorski Neto  
Universidad de São Paulo (Brasil)

## RESUMEN

*Este estudio analiza el papel desempeñado por los cuadros directivos en las cooperativas agrícolas brasileñas con relación a determinadas formas de enfocar sus objetivos y su gobierno. Para el análisis, se destacan las diferentes formas de dirigir las cooperativas agrícolas, comparando las cooperativas tradicionales, que dan prioridad al enfoque económico, y las formas cooperativas de economía solidaria, que dan prioridad a lo social. En el análisis del papel de los directivos, utilizamos algunos conceptos provenientes de la Teoría de Agencia, por lo cual hacemos una breve descripción de los principales conceptos de esta teoría. Este trabajo concluye con el examen de las funciones que desempeña la figura del directivo y explica que el papel de los directivos depende del enfoque económico o social que adopten las organizaciones cooperativas, y que a su vez, dichos enfoques implican diferentes funciones y retos para los directivos de las cooperativas brasileñas.*

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativas, gestión, economía social y economía solidaria, Brasil.

**CLAVES ECONLIT:** L390, M120, M190.

## Gouvernance et rôle des cadres dirigeants dans les coopératives brésiliennes : Etude comparative

**RÉSUMÉ:** Cette étude comparative analyse le rôle exercé par les cadres dirigeants dans les coopératives agricoles brésiliennes par rapport à certaines formes d'aborder leurs objectifs et leur gouvernance. Pour l'analyse, nous mettons l'accent sur les différentes formes de diriger les coopératives agricoles, en comparant les coopératives traditionnelles, qui donnent la priorité à l'approche économique, et les formes coopératives d'économie solidaire, qui privilégient le social. Dans l'analyse du rôle des dirigeants, nous utilisons quelques concepts issus de la Théorie d'Agence, raison pour laquelle nous faisons une brève description des principaux concepts de cette théorie. Ce travail se termine avec l'examen des fonctions exercées par la figure du dirigeant et explique que le rôle des dirigeants dépend de l'approche économique ou sociale adoptée par les organisations coopératives et que, à leur tour, ces approches impliquent différentes fonctions et défis pour les dirigeants des coopératives brésiliennes.

**MOTS CLÉ:** Coopératives, gestion, économie sociale et économie solidaire, Brésil.

## Governance and the role of management in Brazilian co-operatives: a comparative study

**ABSTRACT:** This study analyses the role played by management in Brazilian agricultural co-operatives in terms of how their objectives and their governance are focused. The analysis explores ways of running agricultural co-operatives, comparing traditional co-operatives, which focus on the economic side, and co-operative forms of financial solidarity, in which the social element is given priority. In analysing the role of management we used a number of concepts from the Theory of Agency, and a brief description is provided of the main concepts of this theory. The work concludes with an examination of the functions carried out by management, explaining that the managerial role depends on the financial or social focus of co-operative organisations, and that this focus in turn involves different functions and challenges for the managers of Brazilian co-operatives.

**KEY WORDS:** Co-operatives, management, social economy and solidarity economy, Brasil.

## 1.- Presentación

En las cooperativas, la particular distribución de la propiedad y de los derechos decisorios tiene influencia directa sobre el gobierno corporativo y sobre el rol de los directivos.

Relacionado con ello, el objetivo general de este estudio es analizar las diferentes formas de gobierno de las cooperativas brasileñas, el papel de los cuadros directivos y la eficiencia económica y social de estas organizaciones. El estudio parte del análisis de las formas de gobierno de dos clases de cooperativas: las cooperativas agrícolas tradicionales, cuyo objetivo prioritario es la consecución de resultados económicos, y las *formas cooperativas de economía solidaria* —dentro del sistema de cooperativas del movimiento de los campesinos sin tierra—, en las áreas de reforma agraria.

El presente trabajo utiliza como fuente de información el estudio llevado a cabo expresamente por el Instituto de Cooperativismo de Sao Paulo sobre las cooperativas agrícolas del Estado de Sao Paulo, la organización para los sistemas de cooperativas de la reforma agraria del movimiento social de los sin tierra (CONCRAB), y las entrevistas realizadas a los presidentes de las cooperativas agrícolas para respaldar los principales análisis.

En primer lugar, presentamos un análisis sobre el concepto de economía social en Brasil para explicar los orígenes de dos movimientos cooperativistas diferentes. A continuación, introducimos algunos conceptos fundamentales sobre el gobierno corporativo para iniciar el análisis del papel de los cuadros directivos. Para concluir, la sección final de este estudio presenta una tabla con los resultados obtenidos en las entrevistas y un análisis sobre los datos para explicar las diferentes funciones de los cuadros directivos.

## 2.- Las cooperativas en Brasil

En Brasil existe un extenso movimiento cooperativista que se ha ido vinculando a la sociedad de diferentes maneras. En principio, este movimiento puede identificarse con la Organización de las Cooperativas Brasileñas (OCB), el movimiento más antiguo y predominante, además de ser parte constituyente de lo que conocemos como economía solidaria.

## 2.1 El cooperativismo tradicional

La Organización de Cooperativas Brasileñas (OCB), que coordina un extenso movimiento cooperativista muy bien organizado y compuesto por cooperativas muy bien estructuradas, representa el grupo tradicional.

En el contexto agrícola, la mayoría de las cooperativas se organizaron durante la década de los años 60 para la exportación de café, soja y otros productos. Desarrollaron esta actividad con una gran profesionalidad lo que dio como resultado un fuerte rendimiento económico.

Hoy en día, la OCB cuenta con cerca de 5 millones de beneficiarios y es responsable del 6% del PNB brasileño, una proporción muy significativa en el ámbito latinoamericano. El grupo más importante en términos de economía y comercio lo conforman las cooperativas agrícolas con 1.519 cooperativas, y con alrededor de 940.482 miembros productores rurales. Junto a otras importantes actividades, su volumen de producción representa el 28% de la producción de café y cerca del 30% de la producción de soja. Es un cooperativismo profesional que exporta 1,09 billones de dólares con un alcance financiero muy respetable (OCB, 2003).

En el año 2000, en el Estado de Sao Paulo, existían 127 cooperativas agrícolas con 90.486 miembros productores pertenecientes a las agroindustrias del café, los cereales y los productos lácteos. Durante los últimos 20 años, el número de cooperativas ha ido disminuyendo, presentando un descenso en el número de miembros y una disminución de los servicios sociales y otras ventajas, aunque con un incremento en la asistencia técnica hacia los miembros, así como asesoría técnica en la comunicación, marcas, industrialización y rendimiento económico). Estos datos vienen a reflejar el rendimiento económico alcanzado por estas cooperativas (ICA, 2002)

## 2.2. El movimiento solidario

El segundo movimiento, surgido durante la década de los 90, se conoce como "Economía de solidaridad". Este movimiento, con una profunda orientación social, considera el cooperativismo tradicional como representativo de los propietarios del capital y, por tanto, no representativo de los intereses populares.

Tal vez, por ello, dentro del sector agrícola, se está produciendo un incremento de las actividades del Movimiento de los Sin Tierra (MST), donde encontramos las Cooperativas de Producción Agrícola (CPA) caracterizadas por la existencia de tierras colectivas bajo control cooperativista, capital colectivo y una planificación estratégica del trabajo establecida por un consejo o comité directivo.

También encontramos las Cooperativas Obreras de Producción (CTS): cooperativas de servicios, cuyos objetivos son el suministro de insumos y la mejora de la comercialización de bienes, y las Cooperativas de Servicios y Producción.(CPPS).

La Cooperativa Central (CCA), compuesta por cooperativas de reforma agraria, y la confederación nacional (CONCRAB o Confederación de Cooperativas de Reforma Agraria en Brasil) conforman el sistema de economía solidaria del sector agrícola.

El sistema de economía solidaria del sector agrícola, muy activo y politizado, está formado por 86 cooperativas, entre las que se incluyen 32 CPA, otras 30 dedicadas al suministro de servicios, 17 dedicadas a la producción y servicios, 3 de crédito y 2 pequeñas productoras rurales, entre otras. Ferreira (2000:86) considera una conexión ideológica, e incluso revolucionaria, de este movimiento. En este sentido afirma que “la creación del sistema de cooperativas (del movimiento de los sin tierra) ... concedió independencia a los procedimientos políticos y libertad de expresión, basada en la concepción del cooperativismo como un instrumento de lucha de clases”.

En el Estado de Sao Paulo, existen 5 cooperativas de servicios del tipo CTA, 3 cooperativas de servicios y producción del tipo CPPS y 1 cooperativa de producción del tipo CPA, todas ellas ubicadas en áreas de reforma agraria. (CONCRAB, 2004).

### 3.- El gobierno corporativo de las cooperativas y el papel de los cuadros directivos en Brasil

El entorno institucional y, en especial, la legislación, ejercen una influencia sobre los costes de funcionamiento de las organizaciones cooperativas.

En Brasil, la legislación sitúa a la sociedad cooperativa en un lugar especial, constituida como una sociedad civil con fines económicos y comerciales, y formada por las aportaciones de sus miembros. La ley de cooperativas es clara al establecer que, en estas sociedades, no existe el objetivo de obtención de beneficios y, por lo tanto, éstas no están sujetas al pago de impuestos sobre beneficios.

Las cooperativas en Brasil se gestionan mediante una Asamblea General. En esta asamblea, existen diferentes maneras de elegir a los directivos: a) mediante votación, para elegir al grupo compuesto por todos aquellos que formarán parte del Consejo Rector, con los puestos de presidente y vicepresidente ya definidos; y b) mediante votación general (habiendo formado grupos previamente), donde aquellos que obtienen el mayor número de votos integrarán el consejo rector, siendo el consejo el órgano responsable de tomar las decisiones, entre otros asuntos, sobre la persona que será desig-

nada como presidente. El consejo rector puede estar compuesto por un mínimo de 3 participantes, aunque este número puede variar, dependiendo de los estatutos de la cooperativa.

Los estatutos generales de la organización son los mismos que en las cooperativas tradicionales o en los movimientos solidarios. Sin embargo, el aspecto administrativo y la manera de enfocar los objetivos de la empresa son factores importantes para el gobierno de las cooperativas.

De acuerdo con lo anterior, podemos identificar dos enfoques antagónicos de orientar los objetivos que llevan a los directivos de las organizaciones cooperativas a cumplir funciones diferentes: el enfoque económico y el enfoque social.

En el primer enfoque, el directivo dará prioridad a la obtención de un rendimiento económico de la empresa en su conjunto, y luego —como forma de conseguir también la eficacia social que demanda la empresa cooperativa— atenderá los objetivos de los miembros.

En el segundo enfoque ocurre lo contrario y el papel del directivo y la función de la cooperativa serán la de atender las demandas sociales, de modo que los objetivos económicos sólo se alcanzarán a largo plazo, tal y como se describe más adelante en este trabajo.

### 3.1. El enfoque económico y el papel del directivo

Si el objetivo principal es económico, el gobierno de las cooperativas debería organizarse de manera que consiguiese una mayor flexibilidad en el proceso de toma de decisiones y permitiese un sistema de información más adecuado a ese objetivo económico. Asimismo, el incentivo para la cooperativa sería la obtención de beneficios y la participación de los cooperativistas en dichos beneficios. Además, en este esquema los procedimientos administrativos y la manera de instrumentalizar la participación deberían ser ágiles y flexibles, junto a una administración profesional.

En el enfoque económico en la dirección de la Cooperativa, sería necesaria la protección del Estado en cuanto a las demandas sociales, que podrían ser incompatibles con la lógica de la maximización de los resultados económicos. A título ilustrativo conviene subrayar el hecho de que en el Estado de Sao Paulo, desde 1992 hasta el 2000, el número de cooperativas agrícolas con beneficios sociales para los empleados y sus socios disminuyó del 47,79% hasta el 38,58% (ICA, 2002).

Por otra parte, el enfoque económico en los objetivos de la cooperativa es asumido y aceptado fácilmente si la cooperativa está situada en un nivel similar de crecimiento económico, competitividad o beneficios con relación a las empresas del mercado en el que actúa. Y en este supuesto, la cooperativa debería asumir la lógica del mercado en el sistema de toma de decisiones, y la eficacia económica como base para establecer sistemas de recompensas a las personas más competentes, en la medida de que el sistema siga demostrando su eficacia.

Así, debido a la preponderancia de la lógica económica, la demanda social puede incluso entenderse como un peligro en la medida que produciría un incremento de los costes sociales, y por tanto un peligro para el rendimiento de la cooperativa, que debe ajustar su rendimiento a las exigencias del mercado. En 1989, el promedio de empleados por cooperativa era de 135,69, siendo de 70,11 empleados en el año 2000, con lo que se observa una disminución de la misma en un 48,33% (ICA, 2002).

Por tanto, desde el punto de vista económico, y en una empresa cooperativa eficaz, sería lógico que el papel de los directivos consistiese en el establecimiento de las condiciones para alcanzar la eficacia económica y promover la equiparación de las demandas económicas frente a las demandas sociales.

En consonancia con las exigencias del enfoque económico de una gerencia profesional, el directivo, en calidad de miembro de la cooperativa, tiene necesidades de formación académica. Como respuesta esta necesidad, en la actualidad existen varios cursos de gestión de cooperativas incluyendo Máster en Administración de Empresas. Así, en el año 2000, el 42,52% de las cooperativas agrícolas del Estado de Sao Paulo ofrecían programas académicos especiales para los miembros del consejo. Este número era tan sólo el 27,21% de las cooperativas en 1992, es decir, el aumento fue de un 45,94% durante este periodo (ICA, 2002).

También el papel del directivo es el de definir los incentivos de los agentes, junto con la administración de la cooperativa, la dirección de los recursos humanos, así como la definición de los programas de recompensas vinculados a la fidelidad en la utilización de los servicios de la cooperativa

Son muchas las cooperativas –y muy poderosas en el mercado- cuyos objetivos responden al enfoque económico. Estas cooperativas, para ganar competitividad, han optado por estrategias de crecimiento, que aunque hayan podido resultar eficaces para alcanzar sus objetivos, también han inducido a un importante crecimiento en el número de miembros.

Al aumentar el número de miembros, los problemas de información y de participación han cobrado especial importancia, dejando abierta, por tanto, la posibilidad de que el directivo se aleje de la realidad de los miembros de su cooperativa y éstos últimos a su vez, se alejen de la realidad de la administración y de la cooperativa. Con frecuencia, existen problemas de participación en este tipo de cooperativas, según ICA (2002), en las cooperativas con más de 1000 miembros, la participación de los mismos en las asambleas generales disminuyó desde 1992 al año 2000.

En estos casos, los costes de control por parte de los miembros (que conforman la figura del principal en la relación contractual) son mayores que el coste que soportan por no participar. Y en esta situación, el papel del directivo es importante para reducir las asimetrías de información y los costes de agencia.



Como una forma de paliar estos posibles problemas las cooperativas han buscado instrumentos que mejoren la comunicación en la cooperativa. A título ilustrativo conviene subrayar que el número de cooperativas con acceso a diarios, revistas, Internet y otras formas de comunicación entre sus miembros aumentó en un 16,36% desde 1992 al año 2000 (ICA, 2002).

### 3.2. El enfoque social y el rol de los directivos

En sus inicios, la cooperativa perteneciente al movimiento *economía de la solidaridad*, se crea por una urgente demanda social que requiere una respuesta rápida a los problemas socioeconómicos, la distribución de la tierra y los ingresos de los miembros productores.

Con un objetivo central amplio, la administración de estas cooperativas obedece a unas demandas sociales en las cuales las reglas del mercado no son las que prevalecen, como lo demuestra el hecho de que para las cooperativas significa el paso de una economía de mercado y competencia económica, a una economía cooperativa con una lógica de asociación igualitaria. Este aspecto es fundamental dentro del sistema organizativo de las cooperativas de reforma agraria y además, tiene como fin último la transformación de la sociedad y del sistema económico. El objetivo económico para estas cooperativas es la transformación de la economía, y las cooperativas son “una herramienta de la lucha entre el capitalismo y la clase trabajadora” (CONCRAB, 2004).

En el movimiento de la *economía de la solidaridad*, la comprensión del papel del estado es diferente de la idea neoclásica y, bajo este prisma, el apoyo gubernamental es importante para las cooperativas sociales.

La gestión de estas organizaciones está a cargo de un gobierno corporativo, que tiene como premisa la participación intensa, las decisiones colectivas y los incentivos éticos y políticos; “...*los miembros tienen el derecho y la obligación de participar en las decisiones, la planificación, el trabajo y los ingresos*” (CONCRAB, 2004).

Como en la mayoría de los casos, están constituidas por un grupo de organizaciones relativamente nuevas, y sus estructuras de gobierno se basan en la participación, ya que el coste de oportunidad por ejercer la participación es pequeño toda vez que los límites geográficos de estas organizaciones quedan restringidos territorialmente.

Como ejemplo de lo anterior, el sistema de cooperativas del *movimiento de los sin tierra* presenta una forma de gobierno en la cual, además de disponer de las estructuras de gobierno comunes al resto de cooperativas (como las asambleas generales), también existen un gran número de comisiones, con autonomía propia, para cada una de las cooperativas, y una intensa participación para garantizar que el sistema no se desvíe de su propósito ni de sus premisas sociales (CONCRAB, 2004).

Este sistema participativo desarrolla un gobierno de cooperativa que propicia el flujo de información en la cooperativa, preocupándose directamente por sus funciones sociales y menos por los controles de seguimiento económico o financiero. De igual forma, existe una preocupación centrada en el establecimiento de una red de aprovechamiento de las ventajas de las condiciones del mercado, más que una preocupación centrada en los mercados en que puede actuar la cooperativa.

Esta estructura, que también puede estar basada en comités, propicia la lógica social y, por lo tanto, una mayor representación política para garantizar la participación de los miembros y el control de las políticas de los beneficios sociales.

Unos consejos directivos más amplios, un mayor número de comités y unas políticas transparentes relativas a los beneficios, son elementos fundamentales de gobierno para el éxito del establecimiento de políticas de gran alcance social. Asimismo constituyen el método de control necesario para mantener el equilibrio entre los intereses organizativos y los intereses sociales.

Las cooperativas se organizan en “*comités centrales*”, una forma de organización social de base. Según CONCRAB (2004), en cualquier zona de reforma agraria, todos los miembros deben estar obligados a participar en un “*comité central*”. En las asambleas generales, la alta participación es frecuente, con cerca del 100% de sus miembros como miembros activos, y todas las cooperativas poseen consejos, comités y otras estructuras de participación (ICA, 2002).

Este es el caso de las cooperativas denominadas *sociales* o *populares*, en las cuales el rol principal de los directivos es el de conseguir una justa inclusión de los beneficios sociales, tanto directos como indirectos, en los objetivos de la cooperativa, así como el de mediar en la participación política de la empresa. Aquí, no existe preocupación por la capacitación de los administradores, ya que la administración se considera un “arte” y la función del cuadro directivo es negociar los intereses. Con frecuencia, se ignora el área económica de la organización (Singer, 2000).

Así, el poder de negociación del líder, la influencia de la organización a la hora de obtener el apoyo del estado, y la capacidad de generación de beneficios sociales directos e indirectos, comienzan a tener mayor importancia que los métodos de administración, los planes contables o la administración profesional. Por tanto el papel del cuadro directivo es diferente.

## 4.- La naturaleza institucional del gobierno de la empresa cooperativa

Jensen y Mecking (1976), describen la teoría de “agencia”, como un contrato entre dos partes. La parte contratante es denominada principal, y la parte contratada es denominada agente. Ricketts (1987) señala que el agente es la persona designada para desarrollar una actividad en el interés de otra parte, es decir, el principal. En esta relación el agente buscará su propio interés pudiendo por tanto desviarse de los acuerdos contractuales que asumió con el principal, generándose por tanto el denominado problema de agencia y justificando la necesidad de un conjunto de mecanismos de control y los consiguientes costes de control asociados (Jensen y Mecking, 1976)<sup>2</sup>.

Relacionado con lo anterior, el cooperativista es, al mismo tiempo, el usuario y el propietario de su negocio. Haciendo uso de los conceptos de agencia, los socios serán, de forma simultánea, agentes y principales en las mismas relaciones contractuales. Bialoskorski Neto (2000) afirma que estas relaciones pueden llevar a una situación de ineficacia para la cooperativa, ya que, en las asambleas generales y en los momentos de toma de decisiones económicas, este socio-agente puede decidir en su calidad de principal, sobre su propia remuneración o sus ingresos.

Si consideramos estas características y su contexto, el problema mencionado por Grossman y Hart (1983) es determinar el grado de la relación entre el agente y el principal en momentos de incertidumbre o, en otras palabras, el problema es determinar el nivel de riesgo aceptable en esta dependencia bilateral y, en consecuencia, los niveles mínimos de los costes de agencia asociados a dicha relación.

La estructura organizativa de las sociedades cooperativas presenta, desde una perspectiva de agencia algunas particularidades en lo relativo a las relaciones entre los agentes y los principales, tal y como se muestra en la figura 1.

La primera relación importante es el caso clásico de los problemas de agencia relativos a las relaciones entre el consejo y equipo directivo. En este caso, el directivo es el agente, el cual debe realizar un esfuerzo en cuanto a la forma en la que gestiona las actividades de la cooperativa de acuerdo con los objetivos del consejo (los miembros). Otra fuente de problemas de agencia son las relaciones entre los miembros (asamblea general) y el consejo rector. En este caso, es necesario que el director actúe, en su calidad de agente, de acuerdo con los objetivos de los miembros y no con los de los consejeros.

*2.- Los costes de control o costes de agencia, se presentan como una acumulación de:*

*a) Esfuerzo para mantener el control de las actitudes del agente, realizado por el principal, con el fin de minimizar las pérdidas ocasionadas por dichas actitudes al actuar en beneficio propio, en detrimento del beneficio del principal;*

*b) Costes contractuales ocasionados por el compromiso del agente para con el principal o, en otras palabras, esfuerzo realizado para mantener las relaciones contractuales de actuación en el interés de otra persona y, por último;*

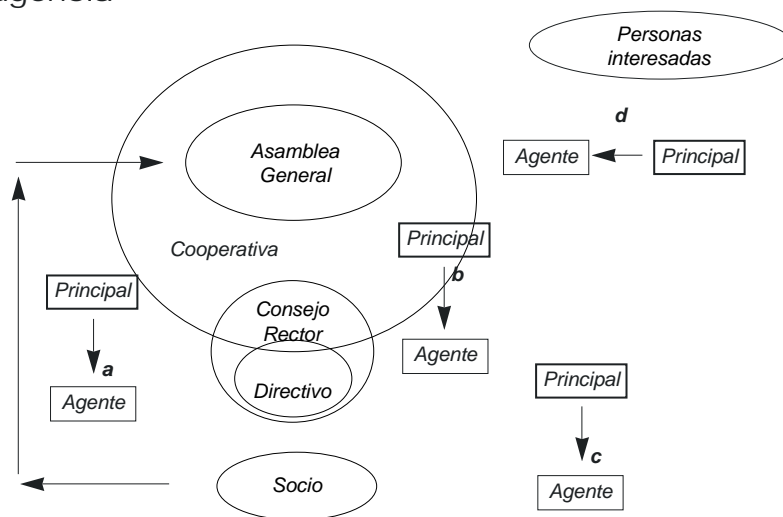
*c) Costes devengados por la pérdida residual originada en la reducción del bienestar del principal, motivada por las divergencias naturales de orientación y la decisión entre las dos partes.*

Además, sigue siendo importante mencionar, que la relación de agencia se puede analizar de distintas formas en las cooperativas. Así, se puede analizar desde el punto de vista de los socios, en su calidad de principales, tales como bancos, entidades financieras, inversores u oficinas gubernamentales. También se puede analizar desde el punto de vista del consejo rector, en su calidad de agente, que debería actuar de acuerdo con los intereses económicos de los inversores o los objetivos de desarrollo gubernamentales.

También es posible analizar la relación de agencia que establece la cooperativa con los socios. En esta relación, la cooperativa, puede entenderse como el principal en la relación con los socios, que son los agentes. Éstos deberían ser motivados para producir la cantidad y calidad requeridas en interés de los negocios de la empresa cooperativa y, también deberían ser motivados en ciertos momentos, para tomar decisiones estratégicas. En sentido inverso, cuando los miembros de la cooperativa actúan como principales y el consejo lo hace como agente, el consejo debería ser motivado y ser designado para ocuparse de los intereses de los miembros de la cooperativa.

En todas estas relaciones, encontramos costes de agencia, como se muestran en la figura 1. Conviene destacar que la estructura organizativa de las sociedades cooperativas presenta importante costes de agencia que deberían minimizarse mediante el gobierno de la cooperativa y, por otra parte, mediante las funciones y actuaciones de los directivos.

Figura 1. Relaciones de agencia, donde *a*, *b*, *c* y *d* muestran las relaciones y las fuentes de los costes de agencia



Fuente: Bialoskorski Neto (2001a)

Cuando aplicamos estos conceptos al contexto del gobierno de las empresas cooperativas y, en el caso de que se conozca el papel desempeñado por los directivos, los análisis institucionales nos permiten también darnos cuenta de que los principios doctrinarios en los que se fundamenta el cooperativismo ejercen una influencia directa sobre el éxito de la empresa

Los problemas y características de las empresas cooperativas que hemos mencionado antes, reflejan, en el contexto de la arquitectura organizativa y estructura de gobierno, la necesidad, tanto para la eficacia económica como para el papel de los directivos, de adaptarse y encontrar maneras diferentes de construir la sociedad cooperativa y mejorar el bienestar social interno de la organización.

## 5.- Consideraciones sobre el gobierno y el papel de los directivos

Para describir el papel de los directivos, hemos analizado un estudio expresamente realizado por el Instituto de Cooperativismo del Estado de Sao Paulo, así como los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los presidentes y directivos de las cooperativas ubicadas en las áreas de reforma agraria, incluyendo las cooperativas con gestión colectiva de la tierra. Además, hemos tenido en cuenta los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a algunos presidentes y directivos de las cooperativas tradicionales con plantas agroindustriales más importantes.

Los datos obtenidos en estas entrevistas muestran el nivel educativo del presidente-directivo, la presencia de incentivos salariales y monetarios, las razones del presidente para aceptar los retos y los principales objetivos de la empresa cooperativa, tanto sociales como económicos y, finalmente, el papel de los directivos.

Los resultados demuestran que, en las cooperativas agrícolas de *economía solidaria*, el presidente es también el gerente y que posee un bajo nivel educativo; no existe salario o incentivo monetario alguno para el presidente, quien acepta el reto de forma voluntaria; la cooperativa presenta altos niveles de participación por parte de sus miembros en las asambleas generales; existen comités, núcleos de participación y consejos especiales de productores. En todos los casos, el rasgo distintivo de estas organizaciones cooperativas es la condición social de los miembros productores rurales.

Por otra parte, los datos de las entrevistas realizadas a los presidentes de las cooperativas agrícolas tradicionales del Estado de Sao Paulo muestran que éstos son los directivos principales de las mismas y poseen las funciones propias de un ejecutivo de alto nivel. Poseen un nivel educativo universitario e incluso, algunos de ellos han realizado, cursos de postgrado de administración de empresas. En todos los casos, el presidente recibe un salario e incentivos monetarios. El porcentaje de participación de los miembros en la asamblea general es bajo, un 25% en el 42,52% de las coopera-

tivas. Con frecuencia, no disponen de comités o forma alguna de participación. La cooperativa está orientada hacia los mercados y los resultados económicos son muy importantes para el presidente directivo.

Así, podemos describir una dimensión compuesta por dos grandes grupos de cooperativas y directivos: uno que da prioridad a los objetivos económicos y está orientada a los requerimientos del mercado y otro grupo compuesto por cooperativas y directivos que dan mayor prioridad a lo social. Aplicando a estos dos grupos los conceptos relativos a las relaciones de agencia que están presentes en la empresa cooperativa (véase figura 1), obtenemos una tabla que sintetiza las cuestiones que hemos ido desarrollando (tabla 1).

Tabla 1. Relaciones de agencia, incentivos contractuales y control de las cooperativas según la orientación económica y social de sus objetivos

Cooperativa Enfoque	Relación de agencia (Figura 1)	Principal	Agente	Incentivos contractuales del Agente	Control en la relación Principal Agente	Lógica Contractual en la relación Principal-Agente
Económico	a	Consejo	Directivo (Presidente)	Salario	Resultados económicos de la cooperativa	Económica
	b	Asamblea general y miembros	Consejo (miembros directores)	Salario	Resultados económicos de la cooperativa	Económica
	c	Cooperativa Organización	Miembro	Mejor precio para la calidad de producción	Miembro Actividad económica	Económica
	d	Socios más importantes (Inversores y bancos)	Cooperativa Organización	Legislación y mejores tipos de interés	Cooperativa financiera Índices	Económica

Cooperativa Enfoque	Relación de agencia (Figura 1)	Principal	Agente	Incentivos contractuales del Agente	Control en la relación Principal Agente	Lógica Contractual en la relación Principal-Agente
Social	a	Consejo	Directivo (Presidente)	Prestigio personal (Voluntario, no existencia de salario)	Desarrollo social	Política y ética
	b	Asamblea general y miembros	Consejo (Comité formado por la comunidad)	Prestigio personal (Voluntario, no existencia de salario)	Desarrollo social	Política y ética
	c	Cooperativa Organización	Miembro	Mejor oportunidad para hacer uso de la tierra y el trabajo	Miembro Actividad laboral por horas	Trabajo y ética
	d	Socios más importantes (Agencias gubernamentales)	Cooperativa Organización	Agencias de apoyo (crédito)	Desarrollo social y económico	Política y desarrollo

Resultados obtenidos en la investigación, entrevistas y análisis, 2004.

Tabla 2. Características generales del enfoque, gobierno y papel de los directivos de las cooperativas brasileñas

	Cooperativas tradicionales	Economía de solidaridad
Enfoque principal	Económico	Social
Gobierno general Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Asamblea general</li> <li>√ Consejo fiscal</li> <li>√ Consejo de administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Comités</li> <li>√ Asamblea general</li> <li>√ Consejo fiscal</li> <li>√ Consejo de administración</li> </ul>
Características estratégicas comerciales y organizativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Orientación hacia el mercado</li> <li>√ Maximización de los resultados económicos</li> <li>√ Gestión rápida y flexible</li> <li>√ Preocupación por el flujo de información</li> <li>√ Presencia de planes financieros y comerciales</li> <li>√ Objetivos económicos de los miembros y la cooperativa</li> <li>√ Independencia gubernamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Orientación social</li> <li>√ Creación de resultados sociales para los miembros</li> <li>√ Discusión sobre las estrategias importantes con todos los miembros</li> <li>√ Presencia de objetivos sociales y planes</li> <li>√ Búsqueda de apoyo gubernamental</li> <li>√ Estrategias políticas</li> <li>√ Actividades en mercados locales</li> </ul>
Tipo de directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Miembro con un alto nivel educativo, competencia económica y capacidad de liderazgo</li> <li>√ Profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Miembro con conocimientos sobre la sociedad, con aptitudes para la negociación y capacidad de liderazgo</li> <li>√ Servicios voluntarios (ausencia de salario)</li> </ul>
Papel de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Búsqueda de mercados y resultados económicos</li> <li>√ Administración de la economía y objetivos de los miembros y grupos</li> <li>√ Gestión del comportamiento oportunista de los miembros</li> <li>√ Creación de incentivos económicos para los contratos de los miembros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Creación de beneficios sociales</li> <li>√ Administración de las actividades políticas y de representación</li> <li>√ Gestión de la división laboral</li> <li>√ Manejo de la dinámica social</li> <li>√ Identificación y reducción del bajo nivel de actividad por parte de los productores rurales</li> <li>√ Aumento del nivel de participación de los miembros</li> </ul>
Reto organizativo primordial del directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Los programas de responsabilidad social y problemas de la comunidad con los miembros productores rurales que no presentan resultados económicos favorables, beneficios ni calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Los procesos de crecimiento económico que implican la mejora interna de la lógica eficacia económica de la cooperativa y el proceso competitivo para aumentar el capital.</li> </ul>

*Resultados de las investigaciones, entrevistas y estudio, 2004.*



Las diferencias entre estos dos grandes grupos podrían verse minimizadas en un futuro. Es decir, mientras que la asignatura pendiente de las organizaciones cooperativas tradicionales es su responsabilidad social en colaboración con los importantes procesos sociales, las cooperativas pertenecientes a los denominados “movimientos de economía solidaria”, se enfrentan a las reglas del mercado, con lo cual quedan en evidencia sus carencias profesionales y se hace evidente la necesidad de crecer para obtener resultados económicos que luego convertirán en beneficios sociales.

De lo anterior, podría suponerse que el tipo de enfoque en los objetivos que la cooperativa adopte podría estar en función de su ciclo organizativo y, de acuerdo con esto, las cooperativas de los *sin tierra*, tras un proceso de crecimiento, deberían presentar un tipo de enfoque similar al de las cooperativas tradicionales. Y por extensión, el papel de los directivos también depender del ciclo organizativo de la cooperativa.

En Brasil, el directivo más importante de las cooperativas es el productor rural y presidente. Esto ocurre tanto en el caso de las cooperativas con enfoque económico como en aquellas con enfoque social —situación similar a la de las cooperativas de otros países latinos—. En estos casos, el presidente de la cooperativa y el gerente son la misma persona, coincidiendo por tanto en la misma persona las figuras del principal y del agente. Ésta es una situación muy característica de las organizaciones cooperativas: la coincidencia en una misma persona o en pocas personas tanto de la propiedad como de la gerencia. Debido a esta situación, el rol de los directivos se mezcla con el del presidente.

En las relaciones de agencia, se requieren además una serie de incentivos para mejorar las funciones del agente y de acuerdo con esto, se establece una lógica diferente en las relaciones de agencia, o se sustenta esta relación en unas bases que respondan a una lógica económica o se sustenta en unas bases que respondan a una lógica política y ética.

Aunque las relaciones de agencia son similares, los tipos de incentivos que sustentan la relación de agencia deben ser diferentes. Por otra parte, la eficacia organizativa depende también del papel de los directivos que debe ajustarse al objetivo principal de la organización cooperativa. Por tanto, la eficiencia del papel desempeñado por los directivos dependerá del ajuste de los tipos de incentivos a los distintos tipos de objetivos de la cooperativa.

## 6.- Bibliografía

BIALOSKORSKI NETO, S. Administración cooperativa, capital social y valor de la producción en la agricultura: un ensayo analítico. *CIRIEC-España*. nº 43, extraordinario, noviembre 2002, pp. 9-22.

BIALOSKORSKI NETO, S. Virtual co-operatives in Brazil and the globalization process. *Journal of Rural Cooperation*. Vol 29, nº 2, 2001, pp 153-165.

- BIALOSKORSKI NETO, S. Co-operative development: Changes in the Brazilian social economics and institutional environment. *Review of International Co Operation*, Vol. 94, nº 1, 2001. pp. 59-65.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Contractual Incentives and Efficiency: The case of the New Generation Cooperatives. *Brazilian Review of Agricultural Economics and Rural Sociology*. Vol. 38, nº 4, 2000, pp. 229-244.
- BITTENCOURT, G.A. Sistema CRESOL de Cooperativas de Crédito Rural: Uma experiencia solidaria entre agricultores familiares. En: SINGER, P. y SOUZA, A.R. *A Economia Solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000. 360 pp.
- CONCRAB – CONFEDERAÇÃO DE COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. Princípios da Cooperação no SCA. [www.mst.org.br/concrab](http://www.mst.org.br/concrab), marzo 2004.
- CHAVES, R. La economia social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica. *CIRIEC-España*. nº 33, diciembre 1999, pp. 115-139.
- EGGERTSSON, T. *Economics Behavior and Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 385 pp.
- FERREIRA, E. A cooperação no MST: Da luta pela terra à gestão coletiva dos meios de produção. En: SINGER, P. y SOUZA, A.R. *A Economia Solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000, 360 pp.
- GROSSMAN, S.J.; HART, O. D. An analysis of the principal-agent problem. *Econometrica*, Vol. 51, 1983, pp. 7-45.
- ICA-INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO. *Projeto de Desenvolvimento Integrado do Cooperativismo. Modalidade: Cooperativas Agropecuárias*. São Paulo: Série Estudos e Pesquisa 01/02, 2002, 188 pp.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3, nº 4, 1976, pp. 305-360.
- MILGROM, P. e ROBERTS, J. *Economics, organization e management*. New Jersey: Prentice Hall. 1992. 619 pp.
- MONZÓN, J.L.; DEFOURNY, J. *Economía Social: Entre economia capitalista y economia pública*. Valencia: CIRIEC-España, 1987. 415 pp.
- NAKANO, M. Anteag: A autogetão como marca. En: SINGER, P. y SOUZA, A.R. *A Economia Solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000, 360 pp.
- OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. [www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br), 2002.
- RICKETTS, M. *The economics business enterprise: new approaches to the firm*, Oxford: Harvest Press, 1987, 306 pp.
- SINGER, P. Economia solidária: Um modo de produção e distribuição. En: SINGER, P. y SOUZA, A.R. *A Economia Solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000, 360 pp.