

CES
COOPERATIVISMO E ECONOMÍA SOCIAL

Núm. 40 (2017-2018), páxs. 87-104
ISSN: 1130-2682

NOTAS SOBRE LOS CÓDIGOS DE BUEN
GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ÁMBITO
DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

*NOTES ON THE GOOD CORPORATE GOVERNANCE
CODES IN THE FIELD OF COOPERATIVE SOCIETIES*

MANUEL BOTANA AGRA*

Recepción: 15/05/2018 - Aceptación: 11/10/2018

* Catedrático de Derecho Mercantil. Universidad de Santiago de Compostela. Dirección de correo electrónico: manuel.botana@usc.es.

RESUMEN

Los Códigos de Buen Gobierno Corporativo surgieron para corregir la deficiencias de los instrumentos de supervisión y control de las organizaciones empresariales.

En relación a ello se examinarán los valores de las cooperativas a fin de determinar si es necesario incorporar en dichas cooperativas los Códigos de Buen Gobierno Corporativo para reforzar su gobierno.

También se analizará si las empresas cooperativas pueden adaptarse a los Códigos de Buen Gobierno comunes a empresas no cooperativas o, en cambio, por su concreta naturaleza y características necesitan de unos Códigos propios, adaptados a ellas.

PALABRAS CLAVE: Códigos de Buen Gobierno Corporativo, sociedades cooperativas, identidad cooperativa.

ABSTRACT

The Good Corporate Governance Codes emerged to correct the deficiencies of the supervisory and control instruments of business organizations.

In this regard, the values of the cooperatives will be examined in order to determine if it is necessary to incorporate the Good Corporate Governance Codes in the cooperatives in order to strengthen their government. It will also be analyzed whether the cooperative companies can adapt to the common Good Corporate Governance Codes to non-cooperative companies or, however, due to their specific nature and characteristics they need their own Codes, adapted to them.

KEY WORDS: Good Corporate Governance Codes, cooperative societies, cooperative identity.

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN. 2. IDENTIDAD COOPERATIVA Y GOBIERNO CORPORATIVO. 3. CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDADES COOPERATIVAS. 3.1. Preliminar. 3.2. Gobierno corporativo y Cooperativas. 3.3. La implantación de Códigos de Buen Gobierno Corporativo. 3.4. Códigos de Buen Gobierno Corporativos comunes o específicos para las Sociedades Cooperativas. 4. CONCLUSIÓN. 5. SELECCIÓN BIBLIOGRÁFICA.

CONTENTS: 1. INTRODUCTION. 2. COOPERATIVE IDENTITY AND CORPORATE GOVERNANCE. 3. GOOD CORPORATE GOVERNANCE CODES AND COOPERATIVE SOCIETIES. 3.1. Introduction. 3.2. Corporate Government and Cooperatives. 3.3. The implementation of Good Corporate Governance Codes. 3.4. Good Corporate Governance Codes common or specific for Cooperative Societies. 4. CONCLUSION. 5. BIBLIOGRAPHY.

1 INTRODUCCIÓN

Como certeramente se ha escrito,¹ la cada vez más intensa disociación entre propiedad y poder en el ámbito de las organizaciones empresariales, así como la progresiva concentración de poder en sus órganos de administración, han dejado al descubierto la vulnerabilidad y debilidad de los tradicionales instrumentos de supervisión y control integrados en la estructura de esas organizaciones. Justamente, con el propósito de corregir las deficiencias de que adolecían esos instrumentos, hace algún tiempo se idearon nuevas fórmulas tendentes a instaurar vías garantes de la transparencia de los gobiernos de las organizaciones empresariales operantes en el tráfico económico. Hacen así su aparición a finales de la década de los años 1990- los denominados Códigos de Buen Gobierno Corporativo en los que se avanzan normas y recomendaciones que tratan de ir más allá de los preceptos impuestos por las Leyes

La técnica de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo pone el énfasis en demostrar cómo el mundo de los negocios puede mejorar la gestión de las empresas y la vida social en general a través de comportamientos transparentes e íntegros, de quienes ocupan sus órganos, en especial de los que concentran mayor poder de decisión (administradores). Y aunque no se dispone todavía de una definición universalmente aceptada sobre estos Códigos, existe una opinión generalizada de que los mismos comprenden acciones voluntarias que van más allá de las obligaciones estrictamente legales en áreas tan beneficiosas para la sociedad

¹ QUIJANO GONZÁLEZ, J., "Gobierno corporativo. Administración de sociedades mercantiles y responsabilidad", en AA. VV., *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid, 2009, pág. 90 y ss.

como pueden ser el desarrollo comunitario, la protección medioambiental o el respeto de los derechos humanos y laborales.

Ciertamente, la influencia de los referidos Códigos puede hacerse perceptible, sobre todo, en aspectos que la Ley no contempla o que contempla sólo con carácter meramente dispositivo o facultativo. En este contexto, cabe que el contenido de los Códigos se mantenga como conjunto de normas y recomendaciones autónomo e independiente y cabe también que tal contenido se inserte en otras vías normativas como pueden ser los estatutos sociales o los reglamentos internos del órgano de que se trate. En este segundo supuesto es obvio que el carácter voluntario que poseían las normas como integrantes del Código se convierte en imperativo o de obligado cumplimiento una vez que tales normas se injertan en alguno de los instrumentos normativos rectores del órgano en cuestión.

Aunque el ámbito normativo de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo suele abarcar distintos aspectos organizativos de la entidad empresarial de que se trate, el núcleo fundamental de su contenido suelen constituirlo los aspectos relacionados con la estructura, funcionamiento y control de los órganos de decisión y, más en concreto, del órgano de administración. Centrados precisamente en esta parcela, los Códigos suelen prestar especial atención a temas como la delimitación de las competencias del órgano de administración, a la configuración de la estructura interna de este órgano, a su funcionamiento o a la posición jurídica de las personas integrantes del mismo. Ciertamente, la temática sobre la que los Códigos focalizan sus disposiciones suelen ser objeto también de normas imperativas por la vía de las Leyes, de los estatutos sociales y de los reglamentos internos; normas que, por supuesto, tienen que ser respetadas por los Códigos de Buen Gobierno Corporativo. Ahora bien, sin perjuicio de esto, ocurre que tanto las Leyes como los estatutos y los reglamentos que vierten sus normas sobre el órgano de administración, se mantienen en planos de generalización y de menor detalle que los plasmados en esos Códigos. Dicho en otros términos, los Códigos suelen poner el acento y hacer hincapié en aquellos aspectos o puntos que van más allá de los contemplados en las Leyes, estatutos o reglamentos internos.

Tras la sucinta introducción de carácter general que precede, en las líneas que siguen se focaliza la atención en el papel que juegan o pueden jugar los Códigos de Buen Gobierno Corporativo en el concreto ámbito de las sociedades cooperativas.

2 IDENTIDAD COOPERATIVA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Según la Declaración de la ACI sobre la *Identidad cooperativa* (Manchester, 23 de septiembre de 1995), “*las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la equidad y la solidaridad*”. La *autoayuda* parte de la creencia de que toda persona puede y debe esforzarse

por controlar su propio destino. Sin embargo, dado que el individuo tropieza con importantes limitaciones en la tarea de construir por sí mismo su propio destino, la asociación con los demás le permite superar algunas de esas limitaciones. Por lo demás, los individuos también se desarrollan en el plano personal mediante la acción conjunta y cooperativa, debido al conocimiento que obtienen de los consocios y a las nuevas percepciones que alcanzan sobre la sociedad de la que forman parte; en este sentido, las cooperativas fomentan la educación y el desarrollo de todos los implicados en ellas. Por su lado, la *autorresponsabilidad* significa que los socios asumen la responsabilidad de asegurarse de que la cooperativa de la que forman parte permanece independiente de otras organizaciones públicas o privadas. En tercer lugar, la *democracia* comporta que en las cooperativas interesan las personas en cuanto tales, con independencia de su contribución económica a los fondos patrimoniales; por tanto, la igualdad entre todos los socios es un corolario inherente al valor de la democracia, la cual se manifiesta en la relación: un socio=un voto. De otra parte, la *equidad* hace referencia fundamentalmente al trato que han de recibir los socios en la cooperativa. Ello implica que los socios deben ser recompensados por su participación en la actividad desarrollada por la cooperativa; de esta forma, se distribuyen los excedentes(ganancias) en base a la contribución en la realización de la actividad cooperativizada, y no en base a la especulación. Finalmente, la *solidaridad* asegura en las cooperativas que su acción no es meramente una forma más o menos disimulada de satisfacer un interés personal egoísta; antes bien, implica que la cooperativa debe atender al interés colectivo de sus socios y de la colectividad de su entorno.

Como consecuencia de los principios y valores sobre los que se asienta, la sociedad cooperativa presenta una fisonomía caracterizada, en primer lugar, por la consideración que en ella ostenta el socio en cuanto tal, al margen de su mayor o menor participación en el capital social, hasta el punto de que, con independencia del nivel de esa participación, los socios cooperativistas gozan de una posición igualitaria(cada socio un voto, gestión societaria reservada a los socios, etc.). De otro lado, en la sociedad cooperativa el capital social se rige por el principio de *variabilidad*, es decir, que dentro de ciertos márgenes la cifra del capital puede variar en más o en menos sin que haya que proceder a la modificación del correspondiente precepto estatutario. En tercer lugar se mantiene todavía con fuerza el principio de autogestión, o sea, de reserva de la administración y gobierno de la sociedad al colectivo de los socios en un plano de igualdad Y, por último, en la cooperativa rige un singular sistema de distribución de los beneficios(excedentes),integrado por dos piezas: de un lado, por la irrepartibilidad de un porcentaje de los mismos entre los socios(por ejemplo, los destinados al Fondo de Reserva Obligatorio) y, de otro lado, por el criterio de reparto de los excedentes entre los

socios en función de la participación de éstos en la actividad cooperativizada, y no en función de su participación en el capital social²

En resumen, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y vocación social son valores que lucen con luz propia en la empresa cooperativa. Así las cosas, cabe preguntarse si los valores sobre los que se asientan estas empresas son por sí mismos suficientes para asegurar el buen gobierno de las mismas sin necesidad de acudir a otros instrumentos o si, no obstante la presencia de tales valores, se considera oportuno y de interés reforzar el gobierno de las cooperativas mediante la incorporación de los llamados *Códigos de Buen Gobierno Corporativo* a las mismas³.

3 CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDADES COOPERATIVAS

3.1. Preliminar

En realidad la filosofía y los objetivos a que responden los Códigos de Buen Gobierno Corporativo en absoluto es ajena al mundo de las sociedades cooperativas. Desde sus inicios estas sociedades se vienen caracterizando por imprimir a todas sus acciones y actividades una fuerte impronta social, incluidos sus socios y trabajadores y el entorno social en el que operan. Puede decirse que el movimiento cooperativo, a través de muchas y variadas manifestaciones, ha representado una avanzadilla en el desarrollo y práctica de los objetivos a que responden esos Códigos Sin duda, a ello ha venido contribuyendo la peculiar fisonomía que identifica a las sociedades cooperativas frente a otras organizaciones empresariales. Y así, como un corolario de su estructura democrática basada en la consideración de sus socios más como personas que como simples aportantes de fondos económicos, las cooperativas no limitan sus proyectos y actividades a la mera obtención de ganancias. Esto explica que los valores típicamente cooperativos se traduzcan en autoayuda, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Según la tradición iniciada hace más de siglo y medio, el cooperativismo se asienta en los valores éticos de la honestidad, la transparencia y la responsabilidad social. Así las cosas y sin perjuicio de los inevitables matices que imponen la complejidad y el actual grado de indefinición de la figura, no parece desatinado afirmar que aquellos objetivos hincan sus raíces en la esencia misma de las sociedades cooperativas.

² Sobre estos rasgos propios de la sociedad cooperativa, vid. más ampliamente BOTANA AGRA, M., *Fundamentos de Derecho de Cooperativas de Galicia*, Gallaecia Liber, Santiago de Compostela, 2004, pág. 29 y ss.

³ Para una exposición más detenida sobre la Identidad Cooperativa v. BOTANA AGRA, M., *Fundamentos...op. cit.*, pág. 33 y ss.

Obviamente, la mejora en la gestión y en la responsabilidad empresarial que subyacen a los Códigos de Buen Gobierno Corporativo pueden aportar, para un considerable número de organizaciones empresariales, un nuevo contexto y enfoque. Sin embargo, en el marco de las sociedades cooperativas el esmero por una buena gestión y por una mayor sensibilización en materia de responsabilidad empresarial, constituye una pieza inherente a la dinámica de su estructura y funcionamiento integrando los intereses de los interlocutores y asumiendo de forma espontánea las responsabilidades sociales. Esta internalización de los principios sobre los que se construyen tales Códigos por parte de las cooperativas, tiene sus raíces tanto en sus valores y principios típicos como en su configuración empresarial. En relación con los primeros es innegable que la responsabilidad social y un gobierno transparente ocupan un lugar relevante entre ellos, lo que lleva a considerar las cooperativas como organizaciones empresariales con responsabilidades hacia las comunidades en las que se ubican; y si bien este valor no es exclusivo de las cooperativas, en éstas se manifiesta con rasgos muy acentuados. De esta forma, las cooperativas interiorizan no sólo el objetivo de un apropiado gobierno corporativo sino también el desarrollo sostenible, convirtiendo ambos frentes en elementos esenciales de su especificidad en relación con el resto de las organizaciones empresariales no cooperativas..

Ahora bien, el fuerte y sostenido papel que tradicionalmente han venido jugando en las cooperativas conceptos y valores formulados actualmente en los Códigos de Buen Gobierno, en nada han supuesto una mengua en la contribución efectuada por aquellas al desarrollo económico en condiciones análogas a las de otros agentes económicos; contribución que luce con particular brillo en áreas del proceso productivo especialmente débiles, generando y manteniendo empleo y creando infraestructuras sociales en beneficio, sobre todo, de los entornos locales de origen.

Por lo que respecta a la conformación empresarial de las cooperativas, se advierte que en ellas están implicados los diferentes interlocutores como pueden ser los socios, los trabajadores, los proveedores, los clientes y la comunidad local. El hecho de que, por ejemplo, los socios ostenten la doble condición de propietarios y proveedores y/o consumidores, comporta que sus intereses se tengan en cuenta en los procesos de decisión. De otra parte, la integración de los trabajadores en la dinámica de la cooperativa no se reduce a formar parte de los comités de empresa, sino que permite su participación en los propios consejos rectores y la asunción de la condición de socios de trabajo.

Importa señalar, además, que en los Códigos de Buen Gobierno Corporativo las normas que incorporan suelen ser de procedencia muy heterogénea; y aunque algunas de ellas pueden tener su fuente en el legislador, el núcleo más relevante de las mismas procede de fuentes autónomas: de los propios destinatarios del Código, de asociaciones profesionales o empresariales, de organismos nacionales o in-

ternacionales, etc.⁴. De ordinario, los Códigos de Buen Gobierno recogen normas relativas a la organización, funcionamiento, actividad, pautas de comportamiento, instrucciones y reglas dirigidas a quienes ocupan cargos de gestión, de gobierno y de representación de las empresas⁵.

Entre las fortalezas que se atribuyen a los Códigos de Buen Gobierno Corporativo, suelen destacarse las de favorecer la transparencia en las actuaciones de los órganos de gobierno de la sociedad en todas sus relaciones, reforzar el control de la administración societaria y estimular a los encargados del gobierno corporativo a desempeñar con la debida diligencia y lealtad las funciones propias del cargo. En relación concretamente con las bondades que tales Códigos ofrecen a los administradores de las empresas se tiene afirmado que las prácticas de buen gobierno constituyen un adecuado instrumento para el logro del fin propio de aquéllos, que no es otro que el de ejercer el cargo con la debida eficiencia. Sin duda, el conocimiento de las reglas de esos Códigos puede contribuir a que los administradores y otros responsables del gobierno corporativo tengan ideas claras y precisas sobre qué puede serles exigido o hasta dónde alcanza el compromiso contraído al aceptar el cargo, de este modo, la seguridad y certeza de que hacen lo que deben, redundará positivamente en la eficacia de su gestión. independientemente de si aquéllas se consiguen o no de forma completa a través sólo de normas convencionales⁶.

Ahora bien, los Códigos de Buen Gobierno Corporativo no son fuente de Derecho y su asunción por sus destinatarios es voluntaria. Significa esto que su fuerza de obligar deriva de la sanción o reprobación moral o del mercado en caso de contravención o no asunción de los mismos; de este modo la autodisciplina y el autocontrol ocupan el lugar que corresponde a la coerción referida a la regla jurídica⁷. Con todo, aunque sea voluntariamente aceptado, un Código de Buen Gobierno Corporativo no tiene por qué ser menos efectivo que una norma jurídica, pues las empresas al aceptarlo ganan la confianza del mercado (inversores, consumidores, etc.). En definitiva, con esos Códigos no se trata de imponer deberes cuyo incumplimiento desate responsabilidades u obligaciones cuyo cumplimiento sea

⁴ Así lo destaca MORILLAS JARILLO, M^a J., *Las normas de conducta de los administradores de las sociedades de capital*, La Ley, Madrid, 2002, pág. 457, con ulteriores citas.

⁵ FERNÁNDEZ DE LA GÁNDARA, L., "Códigos de conducta y administración de sociedades", en AA. VV. *Responsabilidad de consejeros y altos cargos de sociedades de capital*, McGraw Hill, Madrid, 1996, pág. 324, define estos Códigos como el "conjunto de principios y reglas relativos al comportamiento de ciertos operadores económicos, incorporados a un solo acto o instrumento formal, bajo fórmulas flexibles que implican un asentimiento mínimo a determinados principios y están dotadas en consecuencia de contenido y efectos jurídicos".

⁶ Así lo subraya QUIJANO GONZÁLEZ, J., "Responsabilidad de los consejeros", en AA. VV. (coord. por ESTEBAN VELASCO, G.), *El gobierno de las sociedades cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 1999, pág. 559-560.

⁷ MORILLAS JARILLO, M^a J., *Las normas de conducta...op. cit.*, pág. 463

exigible; tales Códigos no se imponen desde los poderes públicos en ejercicio de la potestad legislativa o reglamentaria y, por tanto, no contienen normas de Derecho imperativo ni dispositivo. De ahí que la fuerza atractiva de dichos Códigos resida en los valores y en las prácticas en ellos recogidos⁸.

Por supuesto, una vez adoptado o asumido un Código de Buen Gobierno Corporativo por parte de una empresa, su fuerza de obligar deriva de la aceptación o adhesión al mismo, y su contenido ha de calificarse como norma jurídica convencional o negocial. Se afirma en este sentido que la aceptación del Código implica para los aceptantes la asunción de determinados principios, reglas o valores y, por tanto, se asume también el compromiso de darles cumplimiento⁹.

Se plantea, sin embargo, la cuestión de si la contravención de las normas del Código puede repercutir, por ejemplo, en el régimen de responsabilidad de quienes ejercen las funciones de gobierno¹⁰. Y al respecto se advierten en la doctrina científica dos posturas. Así, conforme a un sector de la doctrina científica, la incorporación de normas de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo puede incidir y materializarse en la creación de diferentes regímenes de responsabilidad en cuanto a los supuestos de infracciones de las que deban responder los administradores¹¹. Para otro sector doctrinal, en cambio, la vulneración de normas de tales Códigos no altera el régimen legal de responsabilidad de los administradores¹². Pues bien, sin entrar en otros pormenores, parece que el régimen legal de responsabilidad no puede ser modificado por las normas de esos Códigos, si bien ese régimen puede ser objeto de precisión y aclaraciones dentro del ámbito de ejercicio de la autonomía de la voluntad. Esto no obstante, la existencia de un catálogo de deberes en tales Códigos no será obstáculo para la aplicación de la cláusula general de diligencia en supuestos no previstos, siempre que de las cir-

⁸ En la Introducción, punto 5 del Código, Olivencia se destaca que la observancia o inobservancia del código es objeto de una valoración por los mercados, con repercusiones cada vez más notorias sobre la credibilidad de las sociedades que apelan a ellos; será el mercado el que impondrá la incorporación del código, al premiar a las sociedades que lo han adoptado y castigar a las que no.

⁹ Señala en este sentido FERNÁNDEZ DE LA GÁNDARA, L., “Códigos de conducta ...op. cit.”, pág. 335, que la aceptación del código, sea cual fuere la forma jurídica que éste revista, implica para los aceptantes la asunción de determinados principios y, en consecuencia, el compromiso de aplicarlos.

¹⁰ Para una exposición de las distintas posturas mantenidas al respecto por los autores, v. MORILLAS JARILLO, M^a.J., *Las normas de conducta...op. cit.*, pág. 509 y ss.

¹¹ Apunta, por ejemplo, SÁNCHEZ ÁLVAREZ, M. M., “El Código Olivencia y la responsabilidad de los miembros del Consejo de Administración”, *RdS* 11 (1999), pág. 133 y ss. que la aceptación del código “conlleva una alteración de los presupuestos fácticos que presume el régimen legal de responsabilidad de los administradores, por lo que resulta necesario reconsiderar los criterios que guían su aplicación sin que deba descartarse que, a largo plazo, aquél deba redefinirse”.

¹² Para FERNÁNDEZ DE LA GÁNDARA, L., “La responsabilidad jurídica del Consejo de Administración”, en *Dirección y Progreso* 159 (1998), pág. 122, las recomendaciones del código carecen de relevancia alguna por lo que al régimen legal de responsabilidad de los administradores se refiere.

cunstances se pueda deducir que el comportamiento observado no corresponde al de un ordenado empresario o al de un representante leal. Se ha subrayado en este sentido que el contenido de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo no agota el deber de diligencia, ni elimina la función de la cláusula general para colmar las lagunas de la regulación convencional¹³.

3.2. Gobierno corporativo y Cooperativas.

Se aprecia en los últimos tiempos que los dirigentes y responsables de las empresas cooperativas van tomando conciencia de la oportunidad de orientar su gestión no sólo a satisfacer a los propietarios de la mismas, sino también a conseguir un equilibrio de intereses, con frecuencia contrapuestos, entre los diversos grupos afectados por el funcionamiento de la empresa cooperativa, ya sean internos (socios, trabajadores) o externos (consumidores, proveedores, competidores, comunidad local, etc.). La presión de los agentes sociales, la exigencia de los consumidores o las mejoras que pueden obtenerse desde el punto de vista competitivo, se alzan en factores que vienen actuando como impulsores y justificantes de la implantación de un buen gobierno corporativo en el seno de las empresas de economía social y, en concreto, de las cooperativas. De este modo, los Códigos vienen a actuar como una herramienta de gestión para establecer relaciones estables con los diferentes grupos interesados, sirviendo de elemento diferenciador frente a otros operadores económicos; lo que habrá de redundar en una mejora de la reputación de la empresa cooperativa, la lealtad de consumidores y trabajadores, las posibilidades de reforzar la clientela o la fidelidad de los proveedores.

Pues bien, si para las sociedades de corte capitalista constituye un imperativo disponer de un buen gobierno corporativo, no resulta menos oportuno contar también con un buen gobierno en el sector de las empresas cooperativas y de economía social. La conveniencia de disponer de recursos humanos estratégicos adecuados, así como de eficaces sistemas de gobierno, se extiende también a estas empresas. Es de tener en cuenta al respecto que en un contexto económico en permanente evolución y cada vez más competitivo y globalizado, la implantación y mantenimiento de un nivel apropiado en la gestión empresarial, exige el despliegue de estrategias en múltiples frentes, entre los que destacan el organizativo, el financiero y el tecnológico. Tales estrategias tienen precisamente en la alta dirección y en el gobierno corporativo su punto de anclaje, en particular en las relaciones entre los altos directivos, el órgano de administración y otros grupos de interés (propietarios, trabajadores, poderes públicos, etc.).

En todo caso, los procesos de instauración de modelos de gobierno corporativo en el ámbito de las cooperativas, han de presentar un carácter genuino y

¹³ Así MORILLAS JARILLO ,M^o.J., *Las normas de conducta ...op. cit.* pág. 512.

singularizado en consonancia con la naturaleza específica y peculiar de estas organizaciones empresariales. Como ha subrayado la doctrina científica¹⁴, esta naturaleza se hace especialmente perceptible en una triple perspectiva: a) el carácter esencialmente democrático de su gobierno por los socios (un socio, un voto); b) el predominio del principio mutualista que se refleja en la primacía del interés social frente al particular de cada socio; y c) la distribución de los resultados positivos (excedentes) entre los socios en función de la participación de éstos en la actividad cooperativizada, y no de sus aportaciones al capital social.

3.3. La implantación de Códigos de Buen Gobierno Cooperativo

Bien sabido es que entre los principios rectores de las sociedades cooperativas, se encuentra el formulado como “segundo principio” por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995, según el cual “*las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios*”. Es, pues, característica propia de las sociedades cooperativas la de que su gestión sea realizada, personalmente o mediante representantes, por sus propios socios en forma democrática. Se reafirma así el derecho de los socios a involucrarse activamente en la fijación de las políticas empresariales y en la toma de decisiones; implicación que se canaliza básicamente a través de la participación en las Asambleas generales, pues en éstas se establecen las políticas empresariales, se toman decisiones y se aprueban las acciones a realizar. De otra parte, dicho principio cooperativo destaca también que las personas, hombres y mujeres, que sean elegidas para gestionar y representar las cooperativas, contraen una responsabilidad frente a los socios; tales gestores y representantes desempeñan sus cargos en fideicomiso para beneficio inmediato y a largo plazo de los socios¹⁵.

Debe señalarse, sin embargo, que la pacífica aceptación y recepción del principio cooperativo de gobierno democrático viene estando sometido últimamente a un doble desafío: de un lado, el imparable crecimiento empresarial de un notable número de cooperativas y, de otro lado, la delicada tarea de acertar en la elección de las personas encargadas del gobierno de la cooperativa. El crecimiento económico empresarial genera, en efecto, profundos cambios en la base social de la cooperativa incrementando su heterogeneidad, que demanda la incorporación de

¹⁴ V., por ejemplo, CHAVES, R., “Gobierno y democracia en la Economía Social”, *Mediterráneo Económico* 6 (2002), pág.27 y ss.

¹⁵ En el marco del principio democrático cabe que el órgano administrativo se sirva de personal directivo altamente cualificado que lleve a cabo materialmente funciones de gestión y dirección. Por ejemplo, en la Ley 3/1987 General de Cooperativas se preveían la existencia de un Director y de Comisiones, Comités de estudio, etc.

profesionales y técnicos no socios a los cuadros dirigentes, lo que tiende a la concentración de poder con merma de la capacidad decisoria de los socios, o impone la adopción de políticas empresariales orientadas hacia objetivos no coincidentes con los intereses de los socios y de otros grupos de interés. De otra parte, la selección de directivos fiables y competentes se erige igualmente en un reto de primer orden para las cooperativas.

Así las cosas, la búsqueda de soluciones que concilien las claves esenciales sobre las que se fundamenta el gobierno democrático de las cooperativas con las exigencias que impone el emergente escenario de competitividad y globalización en el que éstas tienen que desarrollar su actividad empresarial, ha llevado a que desde mediados de los años 1990 se vengán dando pasos, si bien de desigual alcance, tendentes a impulsar el establecimiento de prácticas, reglas o códigos de buen gobierno en el ámbito de las empresas cooperativas. Al igual que en otros sectores del mundo económico y empresarial (por ejemplo, en el de las sociedades anónimas cotizadas), en el sector cooperativo se vienen detectando también significativas deficiencias y desenfocos en el plano de su gobierno corporativo, que hacen cuando menos oportuna la implantación de modelos de buen gobierno corporativo en el campo de las sociedades cooperativas¹⁶.

En un estudio elaborado en 1995 por la Comisión de Investigación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) sobre el gobierno corporativo y sistemas de control de los directivos en las cooperativas europeas¹⁷, se apuntaron como deficiencias más acusadas del modelo de gobierno cooperativo las siguientes: nombramientos de directivos inexpertos, la existencia de directivos poco interesados por la marcha y expansión de la cooperativa, la falta de capacidad técnica de miembros de Consejos rectores, la poca o nula capacidad de decisión de estos Consejos, la existencia de vínculos familiares o de otro tipo de altos directivos con miembros de los Consejos rectores (endogamia), o la escasa rotación de los miembros de estos Consejos y de los comités de las cooperativas. Junto a estas deficiencias nada favorecedoras del buen gobierno cooperativo, se aprecian también otros indicadores que urgen ahondar en la búsqueda de soluciones que aseguren un buen gobierno en el ámbito de las cooperativas sin que por ello éstas pierdan sus señas de identidad. Y así, entre tales indicadores se apuntan¹⁸ los procesos de desmutualización y de transformación de las cooperativas en otras formas societarias, la proliferación de conductas oportunistas y desleales por parte de miembros de

¹⁶ Así los destaca PAZ ARES, C., “El gobierno de las sociedades: un apunte de política legislativa”, en *Libro homenaje a Fernando Sánchez Calero II*, Mc Graw-Hill, Madrid, 2002, pág. 1805 y ss.

¹⁷ Para una amplia exposición de este estudio v. VOLKERS, R., LEES, M., “General trends, fundings and recommendations on Corporate governance and management control systems in European cooperatives”, *Review of International Cooperation*, 89 (1996), págs. 37 y ss.

¹⁸ CHAVES, R., “Gobierno y democracia...op. cit.”, pág. 41.

Consejos Rectores y directivos, así como la cada vez más frecuente presencia de capital no cooperativo en las esferas de gobierno y dirección de las cooperativas¹⁹.

Seguramente, las conclusiones a las que condujo el mencionado estudio elaborado, motivaron que esta misma Organización auspiciara una investigación internacional, en la que participaron investigadores de diez países(entre ellos, España),sobre el tema “Las estructuras de gobierno de las empresas de la economía social y el papel de sus directivos²⁰”.La cuestión medular sobre la que se centró la investigación ha sido la siguiente: *¿De qué estructuras de gobierno y tipos de directivos han de dotarse las empresas cooperativas y de economía social para mejorar su nivel de desempeño económico de modo compatible con el mantenimiento o refuerzo de sus señas de identidad de empresas de economía social?*.Esta cuestión se desmenuzó, a su vez, en otras más concretas, a saber: i) la naturaleza de la relación entre las estructuras de gobierno de las empresas de economía social y sus directivos; problemas de control sobre los objetivos de la empresa, así como problemas de confianza y colaboración entre los grupos de interés internos(socios, empleados),los consejos rectores y los altos directivos; ii) tensiones que genera en el gobierno democrático la entrada de capital no cooperativo; iii) responsabilidades y ámbitos de competencia de los órganos de gobierno y los socios-propietarios; o iv) los problemas de reclutamiento de personas para ocupar puestos de gobierno y dirección.²¹

Ciertamente, los problemas planteados en relación con el ejercicio del poder societario en las sociedades cotizadas(que son los tenidos primordialmente en cuenta en los Códigos Olivencia, Aldama y CUBG) son de contenido y alcance bastante distinto a los problemas que se plantean en el ámbito de las Cooperativas. En éstas, como ya queda apuntado, el impacto del principio mutualista sobre el poder societario singulariza los análisis del gobierno corporativo de las mismas. Esto no obstante, hay cuestiones que se pueden plantear igualmente en el marco de las cooperativas sobre las que pueden resultar útiles y altamente positivas las reglas y recomendaciones que se formulan en los Códigos de Buen Gobierno formulados directamente para las sociedades cotizadas. Y así, no es descartable que también en el mundo de las Cooperativas se susciten cuestiones relativas, por

¹⁹ Si bien este capital contribuye a potenciar la capacidad económico-financiera de la cooperativa, puede representar también el peligro de aproximarla en materia de distribución de beneficios a las empresas típicamente capitalistas.

²⁰ La coordinación de la participación española en esta investigación corrió a cargo del prof. R. CHAVES de la Universidad de Valencia y de CIRIEC-España.

²¹ Los resultados de la investigación se hicieron públicos en 2004 a través de números monográficos de las revistas *Annals of Public and Cooperative Economics* (CIRIEC-International), *Economie et solidarité* (CIRIEC-Canadá) y *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48 (2004),(CIRIEC-España).

ejemplo, a los abusos de poder, a la insuficiencia de controles de éste, a la falta de transparencia, a la endogamia orgánica, etc.²²

Ocurre ,además, que en el marco de las sociedades cooperativas(particularmente en las grandes cooperativas) cabe que se planteen otros problemas como pueden ser los del ejercicio del poder en una cooperativa dominada, la participación representativa de los socios de cooperativas que son, a su vez, socias de otras sociedades, la divergencia en la actividad cooperativizada realizada por diferentes grupos de socios o el ejercicio del objeto social a través de otras sociedades, etc.

3.4. Códigos de Buen Gobierno Corporativo comunes o específicos para las sociedades cooperativas

Como es bien conocido, en España existe una interesante experiencia en el terreno de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo referidos a las sociedades cotizadas. Como se sabe, son exponentes más relevantes de esta experiencia el Informe Olivencia (1998)²³,el Informe Aldama (2003)²⁴ y, últimamente, el “Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG)”(2006) preparado por el Grupo especial de trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades cotizadas²⁵.

Sin perjuicio de las peculiaridades que presenta cada una de las apuntadas experiencias, tanto en los Informes Olivencia y Aldama como en el CUBG los temas recurrentes y a los que se ha prestado particular atención giran en torno a la transparencia de actuación e información en las empresas, a la estructura de los consejos de administración, y a la concreción de los comportamientos implícitos en los deberes de diligencia y lealtad de los miembros del órgano de administra-

²² Sobre la conveniencia de implantar Códigos de Buen Gobierno Corporativo en el ámbito de las empresas cooperativas, puede verse GADEA, E, SACRISTÁN,F, VARGA S.C., *Régimen jurídico de la Sociedad Cooperativa del siglo XXI*, Dykinson, Madrid, 2009, págs. 208-209.

²³ Su título es “El gobierno de las sociedades cotizadas” y su elaboración corrió a cargo de una Comisión especial, presidida por el prof. Manuel Olivencia, para el estudio de un Código ético de los Consejos de Administración de las sociedades; se hizo público en febrero de 1998 y su contenido adopta esencialmente la forma de “recomendaciones”.

²⁴ Este Informe ha sido elaborado por la Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas; se hizo público a principios de enero de 2003 y su principal transferencia al ámbito legal se produjo en virtud de la Ley 26/2003,de 17 de julio, que ha modificado la Ley 24/1988 del Mercado de Valores y el TRLSA aprobado por el RD-Legislativo 1564/1989;la Ley 26/2003 se publicó en el BOE, núm.171,de 18 de julio de 2003.

²⁵ Este Grupo lo creó el Gobierno a mediados de 2005 para asesorar a la CNMV. El antecedente inmediato de este código lo constituye el conocido como “Código Conthe”(enero de 2006).

Para una exposición general sobre el CUBG y sobre los Informes Olivencia y Aldama, puede consultarse la obra de GARCÍA-TUÑÓN, M., *Gobierno corporativo, información económica y registro mercantil*, Centro de Estudios del Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España, Madrid, 2006.

ción²⁶. Con respecto a la mejora de la transparencia en el seno de las empresas se aspira a proporcionar información relevante, clara y completa a los socios y a los inversores (mayor publicidad, transparencia en el funcionamiento del órgano administrativo, acceso a la información por vía electrónica, etc.). Asimismo, en lo que respecta a la estructura del Consejo de administración, se pretende delimitar con precisión el cuadro de funciones en el seno del órgano colegiado (delegaciones individuales o colectivas, apoderamientos, nombramientos, retribuciones, etc.). Por último, en cuanto a los deberes de diligencia y lealtad, se quiere que, sin merma de su carácter de cláusula general de actuación de los administradores, se detalle el alcance de esos deberes mediante la previsión de supuestos concretos²⁷.

Pues bien, aunque el CUBG se ha pensado, como se dijo, para su aplicación en el ámbito de las sociedades cotizadas²⁸ cabe preguntarse aquí si los principios, normas y recomendaciones contenidas en este Código son trasladables a las empresas cooperativas. Dicho en otros términos, si estas empresas son lo suficientemente dúctiles y flexibles para que puedan acomodarse a las mismas Códigos de buen gobierno comunes a otros tipos de empresas no cooperativas o, por el contrario, si la peculiar naturaleza de las cooperativas impone también que sus códigos de buen gobierno sean específicamente diseñados y elaborados para ellas.

Pues bien, no parece dudoso que, sin necesidad de forzar las cosas, una gran parte de los contenidos del CUBG puede aplicarse a las empresas cooperativas y de economía social. Como certeramente se ha escrito, “ni el fin mutualista que caracteriza esta forma social ni el respeto a los principios y/o valores cooperativos proclamados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y acogidos en nuestras Leyes de cooperativas, estatal y autonómicas suponen, en principio, un obstáculo insalvable”²⁹. Mas, aceptado esto, para la aplicación a las cooperativas de los Códigos de Buen Gobierno elaborados con referencia a sociedades coti-

²⁶ Así lo destacan las Profras. ALFONSO SÁNCHEZ, R. y SÁNCHEZ RUÍZ, M. en su interesante trabajo “Aspectos generales sobre el buen gobierno de las cooperativas y de los grupos de cooperativas”, publicado en *RDM* 266 (2007), pág. 1051 y ss.

²⁷ Para más detalles sobre los tres frentes de principal actuación de los códigos de buen gobierno v. ALFONSO SÁNCHEZ, R. y SÁNCHEZ RUÍZ, M., “Aspectos generales...op. cit.”, pág.1053-1055.

²⁸ La *RdS* ha reservado un extenso espacio de su número 27 (2006-2) a los detenidos y amplios comentarios que sobre las Recomendaciones del CUBG realizan los profesores RODRIGUEZ ARTIGAS, F., “Junta General derechos del accionista (Recomendaciones 1,3,4,5 y 6)”, ALONSO UREBA, A., “El modelo de administración de la SA cotizada (Competencia y funcionamiento del Consejo y de la Comisión Ejecutiva) (Recomendaciones 2,8,16 a 22,42 y 43)”, ESTEBAN VELASCO, G., “Reorganización de la composición del Consejo: clases de consejeros, en particular los consejeros independientes (Recomendaciones 7 y 9 a 15)”, QUIJANO GONZÁLEZ, J., “Estatuto de los administradores (Selección, nombramiento y cese de consejeros. Información y dedicación de los consejeros) (Recomendaciones 23 a 34)”, VELASCO SAN PEDRO, L.A., “Retribuciones de los consejeros y altos directivos (Recomendaciones 35 a 41)” y FERNÁNDEZ DE LA GÁNDARA, L., “Las Comisiones de supervisión y control del Consejo de Administración (Recomendaciones 44 a 58)”.

²⁹ ALFONSO SÁNCHEZ, R. y SÁNCHEZ RUIZ, M., “Aspectos generales...op. cit.”, pág.1055.

zadas o, más en general, a sociedades no cooperativas, será necesario introducir en ellos las oportunas adaptaciones. De ahí que deba propugnarse que, tomando de esos Códigos lo que pueda acomodarse sin dificultad a las peculiaridades de las empresas cooperativas, se proyecten Códigos de Buen Gobierno Corporativo con contenidos que se ajusten a las especialidades que identifican a las empresas cooperativas.³⁰

Ahora bien, la falta de un Código estándar de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades cooperativas, no debe ser óbice para que las cooperativas que así lo estimen elaboren por su cuenta Códigos de este tipo. Tal sucede últimamente en el ámbito sobre todo de las cooperativas de crédito y de seguros³¹. Sirva aquí de ejemplo el Código de Buen Gobierno Corporativo que en abril de 2015 dio a conocer la Caja Rural de Granada, Sociedad Cooperativa de Crédito³².

4 CONCLUSIÓN

En un contexto económico en permanente transformación, competitivo y globalizado, las sociedades cooperativas tienen que desarrollar estrategias múltiples al objeto de adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del mercado. Ahora bien, el despliegue de esas estrategias y el proceso de crecimiento económico de las cooperativas tienden a crear tensiones estructurales sobre el modelo de gobierno genuino de las cooperativas, el cual puede concebirse como el modelo que logra el máximo nivel de desempeño económico compatible con el mantenimiento de la identidad cooperativa. En este orden de cosas puede decirse que son las propias empresas cooperativas las primeras interesadas en publicitar y hacer visibles sus buenas prácticas de gobierno corporativo, ya que de su conocimiento por parte de los distintos grupos de interés dependen en buena medida sus ventajas

³⁰ En la línea de aprovechar los estándares comunes de buen gobierno corporativo formulados en los Códigos preparados para las sociedades cotizadas, el Instituto de Consejeros –Administradores elaboró en 2005, dirigido a las sociedades no cotizadas, unos *Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas* (puede consultarse el texto de estos “Principios” en el sitio: www.ecegi.org/codes/documents/ua_cpp_non_listed_2006_es.pdf).

Aunque no están pensados directamente para las sociedades cooperativas, estos “Principios” contienen reglas y recomendaciones perfectamente asumibles por estas sociedades.

³¹ Muy probablemente, la presencia de Códigos de Buen Gobierno Corporativo en estas clases de cooperativas se deba cuando menos a la conveniencia de ponerse en este punto al mismo nivel de las empresas homólogos de corte capitalista. Debe repararse a este respecto que en los últimos tiempos es frecuente que las empresas en general utilicen instrumentos -reclamos de su buena “imagen” empresarial (ante los inversores, clientes, consumidores etc.) , entre los que ocupan un lugar no irrelevante los Códigos de Buen Gobierno Corporativo o la Responsabilidad Social Corporativa, sin que respondan a otra cosa que no sea una especie de “moda” o de “postureo”.

³² El texto de ese Código puede consultarse en: www.cajaruraldegranada.es/cons/estatico/rvia/granada/ruralvia/particulares/información_

competitivas y el incremento de valor que pueden obtener de la aplicación de las normas y recomendaciones de gobierno corporativo.

Sin duda, el establecimiento de un buen gobierno no es tarea sencilla. Ensayos como los modelos de gobierno tipo *shareholders* o *stakeholders*, o de blindaje del directivo o de la acción colectiva de la empresa, ponen de manifiesto las dificultades en el hallazgo de soluciones acertadas y eficientes. Con todo, no puede dudarse de la conveniencia de que también en el ámbito de las sociedades cooperativas se ensaye la técnica de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo; Códigos. que, por supuesto, han de concebirse respetando las peculiaridades que caracterizan a las cooperativas en el contexto de las organizaciones empresariales que operan en el mercado. Ha de repararse al respecto que entre tales peculiaridades destacan las de la particular distribución de la propiedad y de los derechos decisorios en ellas. En base a esto, el gobierno de las cooperativas debería organizarse conforme a criterios de una mayor flexibilidad en el proceso de toma de decisiones y de una más amplia información.

En suma, la implantación de Códigos de Buen Gobierno Corporativo en el ámbito de las sociedades cooperativas puede erigirse en un importante factor impulsor de la transparencia informativa en el seno de las mismas y de su capacidad de planificación, así como de su eficiencia y competitividad empresarial; lo que podrá contribuir a suavizar las tensiones y hacer más fluida la comunicación entre los propietarios(socios), los representantes de éstos(consejos rectores) y los ejecutores de las decisiones(directivos).De este modo, tales Códigos se pueden alzar como instrumentos válidos para corregir deficiencias ya crónicas en el funcionamiento interno de las cooperativas y, al propio tiempo, reforzar el desarrollo de un control corporativo efectivo de las mismas. Esto no obstante, no debe perderse de vista que un buen gobierno corporativo no se basa únicamente en la presencia de un mayor número de normas; antes bien, ese gobierno requiere que tales normas estén sustentadas en comportamientos éticos y responsables. Debe tenerse presente que el gran desafío provocado fundamentalmente por el desarrollo globalizado y agravado por la crisis económica y social, es mostrar, tanto en el orden de las ideas como en el de los comportamientos, que no solo no se prescindir de los principios de la ética social, como pueden ser la transparencia, la honestidad y la responsabilidad, sino que en las relaciones económicas se ha de reservar un espacio al principio de gratuidad y a la lógica del don. Pues bien para la consecución de estas metas pueden resultar herramientas eficientes los Códigos de Buen Gobierno Corporativo que sirvan de guía a los responsables de la gobernanza de las organizaciones empresariales, entre las que ocupan un lugar de no menor importancia las sociedades cooperativas.

5 SELECCIÓN BIBLIOGRÁFICA

- ALONSO SÁNCHEZ, R./SÁNCHEZ RUIZ, M., “Aspectos generales sobre el buen gobierno de las cooperativas y de los grupos de cooperativas”, en *Revista de Derecho Mercantil* 266 (2007).
- ALONSO UREBA, A., “El modelo de administración de las S.A. cotizada(Competencia y funcionamiento del Consejo y de la Comisión Ejecutiva) Recomendaciones 2,8,16 a 22,42 y 43”, *Revista de Derecho de Sociedades* 27 (2006).
- BOTANA AGRA, M., *Fundamentos de Derecho de Cooperativas de Galicia*, Gallaecia Liber, Santiago de Compostela, 2004.
- CHAVES ÁVILA, R.(2002), “Gobierno y democracia en la Economía Social” *Mediterráneo Económico* 6 (2002).
- ENRIQUES y VOLPIN, “Corporate governance reforms in continental Europe”, *Journal of Economic Perspectives* vol.21-1 (2007).
- ESTEBAN VELASCO, G., “Reorganización de la composición del Consejo :clases de consejeros, en particular los consejeros independientes (Recomendaciones 7, 9 y 15)” *Revista de Derecho de Sociedades* 27 (2006-2).
- FERNÁNDEZ DE LA GÁNDARA, L., “Códigos de conducta y administración de sociedades, en AA. VV. *Responsabilidad de consejeros y altos cargos de sociedades de capital*, McGraw Hill, Madrid, 1996.
- FERNÁNDEZ DE LA GÁNDARA, L., “Las Comisiones de supervisión y control del Consejo de Administración (Recomendaciones 44 a 58)”, *Revista de Derecho de Sociedades* 27 (2006-2).
- GADEA, E., SACRISTÁN, F.,VARGAS, S.C., *Régimen jurídico de la Sociedad Cooperativa del siglo XXI*, Dykinson, Madrid, 2009.
- GARCÍA-TUÑÓN, M., *Gobierno corporativo, información económica y registro mercantil*, Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España, Madrid, 2006.
- McCAHERY, J.A., VERMEULEN, E., *Corporate Governance of Non-Listed Companies*, Oxford University Press, Oxford, 2008.
- MORILLAS JARILLO, Mª. J., *Las normas de conducta de los administradores de sociedades de capital*, ed. La Ley, Madrid, 2002.
- QUIJANO GONZÁLEZ, J., “Estatuto de los administradores. Selección. Nombramiento y cese de consejeros. Información y dedicación de los consejeros (Recomendaciones 23 a 34)”, *Revista de Derecho de Sociedades*, 27 (2006-2).
- QUIJANO GONZÁLEZ, J., “Gobierno corporativo: Administración de sociedades mercantiles y responsabilidad”, en AAVV: *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid, 2009.
- SÁNCHEZ CALERO, F., “ Informe anual del gobierno corporativo”, *Revista de Derecho bancario y bursátil* 94 (2004).
- VOLKERS, R., LEES, M., “General trends, fundings and recommendations on Corporate Governance and management control systems in European Cooperatives” *Review of International Cooperation* 89 (1996).