



Cómo citar el artículo

Serna Gómez, H. & Rubio-Rodríguez, G.A. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 48, 239-256.
Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/771/1297>

La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación

Governability in the Field of Cooperative Organizations: A
Reflection on its True Implementation

Gouvernabilité dans le secteur coopératif: une réflexion au
sujet de sa vraie implémentation



Humberto Serna Gómez

Abogado

Ed D en Planeación y Política Social

M A en Administración Educativa

Profesor titular de la Universidad de los Andes

Coordinador del Grupo de Investigación SUMAR (clasificado C en Colciencias)

hserna@uniandes.edu.co

Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas

Master MBA en Dirección Empresarial y Marketing

PhD Management con mayor en Management and Administration Project

Miembro del Grupo de Investigación PLANAUDI (clasificado C en Colciencias)

gustavo.rubio@campusucc.edu.co

Recibido: 21 de septiembre de 2015

Evaluado: 7 de abril de 2016

Aprobado: 14 de abril de 2016

Tipo de artículo: Reflexión resultado de investigación

Resumen

El propósito del presente artículo es presentar una reflexión acerca de la importancia de la gobernabilidad en el sector cooperativo. Para ello se contextualizan, desde una perspectiva teórica, aquellos elementos que son propios de la gobernanza empresarial. Los hallazgos identificados corresponden a la existencia de tendencias o modelos que permiten concluir que el sector cooperativo colombiano ha estado incurrido en la implementación de códigos de buen gobierno y otras instancias que aseguran su incorporación y ejecución; no obstante, existe una gran preocupación en el sector en razón a la pérdida de confianza por parte de sus asociados. Finalmente, se presentan las consideraciones que permitan elaborar un nuevo modelo de gobierno corporativo con aplicación para el sector cooperativo en Colombia.

Palabras clave

Gobernanza, Gobierno corporativo, Gobierno de la empresa.

Abstract

This article presents a reflection on the importance of governability in the field of cooperative organizations by contextualizing, based on a theoretical perspective, those elements proper of corporate governance. The findings are linked to the existence of trends or models that allow concluding that the field of Colombian cooperative organizations has been immerse in the implementation of good government codes and other stages which ensure their adoption and execution; however, there is a great concern in this field because the loss of confidence of the member of the cooperative organizations. Finally, some considerations are presented regarding the construction of a new model of corporate government that can be applied in the field of cooperative organizations in Colombia.

Keywords

Governance, Corporate government, Company government.

Résumé

L'objectif de cet article est de présenter une réflexion au sujet de l'importance de la gouvernabilité dans le secteur coopératif. Pour réussir cela on contextualise, d'après une perspective théorique, les éléments qui sont propres de la gouvernance des entreprises. Les trouvailles identifiées se dérivent de l'existence de tendances ou modèles qui permettent de conclure que le secteur coopératif colombien a été plongé dans l'implémentation de codes de bon gouvernement et

des autres instances qui assurent leur incorporation et exécution ; cependant, il y a une grande souci dans ce secteur par rapport à la perte de confiance chez leur associés. Finalement, on présente quelques considérations qui permettent d'élaborer un nouvel gouvernement corporatif applicable au secteur coopératif colombien.

Mots-clés

Gouvernance, Gouvernement corporatif, Gouvernement des entreprises.

Introducción

Los negocios grandes, medianos y pequeños tuvieron su origen en la confianza y, en tal sentido, la palabra era sagrada en los trueques de mercancías de los mercaderes orientales. Las grandes empresas del mundo y las colombianas específicamente, en los orígenes de la era industrial, para asegurarse la confianza de los clientes, garantizaban la calidad de sus productos y respetaban ese compromiso; el cumplimiento de estos acuerdos dio lugar a la construcción de marca como ventaja competitiva. De tal forma, la confianza se convierte en elemento primordial para que las organizaciones funcionen (Kelly, 1999, citado en Sievers, 2012). El desarrollo industrial, la llegada de la tecnología, la aparición de la economía simbólica o de los servicios, y la mundialización de la economía, mantuvieron la calidad, la garantía, como símbolo de confianza. Sin embargo, en este proceso, el mundo se vuelve global y sin fronteras, desaparecieron barreras geográficas, existieron reacomodos políticos, los valores tradicionales fueron y siguen siendo cuestionados y el mundo se vuelve plano.

Las economías y las empresas crecieron, se obsesionaron por las utilidades y la generación de valor para sus dueños; se consolidaron grandes conglomerados, monopolios y oligopolios, producto de fusiones y adquisiciones pero, también, llegaron grandes escándalos. El caso Enron, según Valero (2012), "fue, y aún sigue siéndolo sin duda, un arquetipo extremo de mala conducta, no solo corporativa, sino, lo que es mucho más grave, sistemática, un verdadero paradigma de una era especialmente desquiciada". Este caso rompe un silencio conocido y aparece el comportamiento ético y transparente de los administradores, como un factor fundamental de confianza. Construir marca, consolidar ventajas comparativas y competitivas, no era entonces suficiente para generar utilidades y valor.

Los administradores y los colaboradores de las empresas debían realizar acuerdos y compromisos de comportamientos éticos, que aseguraran que su gestión generaba confianza en sus dueños, colaboradores, clientes y en sus grupos de referencia. A pesar de que esta era una práctica silenciosa de las empresas, mucho antes de estos escándalos, apareció como respuesta urgente a la crisis de confianza

generada en el mercado, regresar a lo básico, a la ética empresarial. Reaparecieron, entonces, los códigos éticos, con los cuales se busca regular el comportamiento de las personas al interior de las empresas (Zuluaga & Jaramillo, 2014) y, rápidamente, se incluyeron en los contratos de trabajo que firmaron administradores y colaboradores, y se exhibieron en todos los muros de las empresas, las que, inclusive, para generar confianza a sus clientes, les entregaban los códigos éticos como parte de los acuerdos comerciales.

En esta etapa de regreso a lo básico en la gestión empresarial, se impulsaron normas en Estados Unidos, como la Ley Sarbanes Oxley (2002), “cuya finalidad consistió en evitar fraudes y riesgo de bancarrota”, lo cual consolidó el liderazgo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- que, para el año 1999, había publicado “Los principios de la OCDE”, que estaban orientados a la generación de acuerdos gubernamentales y empresariales, con el fin de forjar empresas sólidas, confiables y transparentes como condición necesaria para la competitividad y la sostenibilidad empresarial. Estos principios y recomendaciones se convirtieron desde entonces en la referencia internacional para el gobierno corporativo y la base para diversas iniciativas de reforma tanto gubernamentales como del sector privado (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2005), las cuales impulsaron la expedición de normas y políticas, consignados en los denominados códigos de buen gobierno.

Los gobiernos miembros aprueban los principios de la OCDE y los incorporan en sus ordenamientos jurídicos como vinculantes y obligatorios (Leibfried, 2009). En Colombia, concretamente, el Código País se convierte en una guía orientadora para quienes quieran adoptarlo voluntariamente en la elaboración y aprobación de sus códigos de buen gobierno, de tal manera que, siendo el cumplimiento del código una decisión discrecional, cada organización, dependiendo de su situación en particular, decide libremente cuáles aspectos del código adopta y cuáles no (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007); otros sectores, como el sector de las cajas de compensación familiar y las entidades financieras, lo acogen como un proceso de obligatorio cumplimiento.

En el sector cooperativo y de la economía social, la adopción de estos principios de buen gobierno es decisión facultativa de las empresas que lo conforman. La Superintendencia de la Economía Solidaria recomienda su incorporación y práctica en el sector cooperativo mediante la Carta Circular No. 005 de 2013 –“Guía de Buen Gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria” –. Ella señala en sus objetivos:

La Superintendencia de la Economía Solidaria pone a disposición de las entidades bajo supervisión la Guía de Buen Gobierno cuyo objetivo es brindarle a los asociados, directivos, administradores, órganos de control y vigilancia de las organizaciones solidarias, un instrumento de normativa interna, cuya aplicación pueda mitigar, minimizar y/o controlar los riesgos inherentes a la toma de decisiones; como también

mejorar las relaciones entre los asociados, órganos de administración, vigilancia y control y usuarios de los servicios que prestan las organizaciones del sector solidario. [...]

El llamado a las organizaciones solidarias es tomarlo como una guía y pasar de la teoría a la práctica implementando el Código de Buen Gobierno al interior de cada organización solidaria. (p.3)

A pesar de este inmenso esfuerzo, en el caso colombiano, todos los grandes escándalos de las empresas del sector de la economía de mercados y los del sector cooperativo referentes a corrupción y a prácticas equivocadas de gobernabilidad correspondían a organizaciones cuya orientación contaba con códigos éticos y de buen gobierno; por tanto, surgen cuestionamientos como: ¿qué pasó?, ¿dónde estuvieron las fallas?, ¿cuáles son los aprendizajes que deja esta crisis moral y de credibilidad que enrarece la gestión de entes gubernamentales y de empresas muy importantes de la economía de mercado y del sector cooperativo?

La hipótesis que inspira este trabajo consiste en que si bien es cierto que existen los códigos de buen gobierno, no existe un modelo de gobernabilidad que los soporte, valide y legitime. De manera que el contenido de este manuscrito presenta como unidad de análisis las empresas que conforman el sector cooperativo en Colombia; y su propósito fundamental se concentra en ilustrar acerca del significado que tiene la gobernabilidad para tal sector, independientemente del tamaño y del inmenso impacto que pueda representar este tipo de empresas para el desarrollo económico y social del país.

243

El gobierno de las empresas

El momento actual que viven las empresas en el mundo, como producto de la internacionalización y la globalización, obliga a quienes tienen la responsabilidad de direccionarlas a emprender e implantar estrategias cuyos resultados conduzcan al logro de los objetivos planeados. No es una tarea fácil, puesto que hay quienes introducen elementos suficientemente diferenciadores con los cuales alcanzan notables ventajas comparativas, consiguiendo desplazar a sus más inmediatos competidores; no obstante, la conquista de estos propósitos se logra fundamentalmente con la incorporación y ejecución de mejores prácticas de gobierno, las cuales redundan en beneficio de los propios grupos de interés de diferentes maneras: “[...] Por ejemplo, mediante una mayor generación de valor y una mejor gestión de los riesgos [...]” (Código de Mejores Prácticas Corporativas, Superintendencia Financiera de Colombia, 2007). Los modelos de gobernanza interiorizados en el sector empresarial se han convertido en los últimos años en un indicador clave de la buena gestión y responsabilidad social de las empresas (Puentes, Velasco & Vilar, 2009).

La gobernanza en las empresas durante los últimos años se ha vuelto una herramienta prioritaria tanto para “la comunidad de negocios internacionales y las instituciones financieras internacionales, como para los países en desarrollo, los mercados emergentes, y las economías de transición” (Zuluaga & Jaramillo, 2014). En cuanto al marco en el cual se desarrolla un modelo de gobierno corporativo, este deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por la ley o mediante acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre los diferentes grupos de interés, cuyo beneficio represente la sostenibilidad empresarial (OCDE, 2004). De manera que el gobierno de las empresas se constituye en un pilar fundamental sobre el cual gira el comportamiento empresarial y es este al que se debe dedicar mayor concentración de esfuerzos al interior de cualquier tejido empresarial.

El direccionamiento empresarial debe garantizar que los recursos se utilicen de forma eficiente y eficaz, y que estén alineados con la planeación estratégica de la empresa y los elementos que la componen -misión, visión, objetivos, estrategias y metas-, además, amparar los intereses de los accionistas y propietarios y maximizar los resultados económicos de la organización (Martins, Soares & Del Canto, 2013). La aplicación de principios y buenas prácticas en los diferentes ámbitos de la sociedad ha contribuido al mejoramiento de la calidad en los productos y servicios ofrecidos por diversas organizaciones (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, 2012).

Desde el punto de vista gubernamental, el Estado debe propender por salvaguardar los intereses de los conciudadanos y, para ello, también precisa de herramientas que generen mayor nivel de transparencia y confianza en sus diferentes actuaciones. Beltrán (2011, p.11), desde una aproximación conceptual de la gobernabilidad, define la gobernanza del Estado como:

[...] una cualidad propia de una comunidad política según la cual sus instituciones de gobierno actúan eficazmente dentro de un espacio considerado legítimo por la ciudadanía, permitiendo así el libre ejercicio de la voluntad política del poder ejecutivo mediante la obediencia cívica del pueblo. La gobernanza se logra mediante un proceso continuo con el cual se obtenga un grado mínimo de obediencia ciudadana y una medida suficiente de aceptación popular y de las diversas instituciones.

El gobierno ha acogido el término gobernanza/gobernabilidad, a partir de la influencia de las organizaciones internacionales en los asuntos del Estado (Castro-Buitrago, 2011). Sin embargo, Sanín (2014) afirma que el modelo de gobernanza del Estado, en lugar de transformaciones sociales, propone la solución de problemas específicos, sin cuestionar y modificar sus causas estructurales; propone medidas paliativas de coyuntura, sin generar discusión política en torno a las problemáticas sociales, ni participación ciudadana en la toma de decisiones.

Pautas de comportamiento que afectan la gobernanza empresarial

La globalización, la internacionalización de los mercados y la desregulación en los países, hacen que el tema de gobierno corporativo haya adquirido gran relevancia en la última década, despertando un creciente interés de orden internacional (Turrent, 2014). La noción de gobierno corporativo tiene hoy en día tanta importancia en la empresa de capital societario como en las organizaciones del sector solidario. La organización cooperativa no escapa a esta realidad, pues dentro de su doble papel económico/productivo y humano/social, debe garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la permanencia de sus asociados (Toro & Ramírez, 2011).

De acuerdo con la Norma ISO 26000/2010 -guía que establece líneas en materia de responsabilidad social-, "La gobernanza es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos". Dicho sistema se caracteriza por fundamentarse en una estructura y unos procesos claramente definidos, en donde se presenta una alta participación de los integrantes de la organización, se toman decisiones de manera colegiada y existe un liderazgo que conoce a profundidad su entorno y los impactos de sus acciones frente a la organización y a los grupos de interés y ha establecido claramente sus capacidades organizacionales (Cortés, Romero & Zabala, 2012).

Así pues, han surgido iniciativas cuyo interés ha estado centrado en las pautas de comportamiento y buenas prácticas de carácter voluntario, que puedan promoverse e implementarse al interior de las empresas, de manera que se logre el fin común planteado desde esta perspectiva: crecimiento económico más desarrollo sostenible. De acuerdo con Restrepo (2013), citado por Sanín (2014), algunas de estas iniciativas son:

- Los Objetivos de Desarrollo del Milenio: durante la cumbre del Milenio, del año 2000, 189 países pertenecientes a la ONU se comprometieron a crear, tanto a nivel nacional como mundial, un entorno propicio para el desarrollo y la eliminación de la pobreza y alcanzar unos objetivos con sus metas específicas para el 2015. Esta iniciativa convocó a los Estados principalmente y, de manera tímida, nombró las responsabilidades de las empresas, lo cual posteriormente se ha ido incorporando a través de otras iniciativas.
- El Pacto Mundial es un programa de la Organización de las Naciones Unidas –ONU– que busca movilizar a la comunidad empresarial internacional para la promoción de diez principios fundamentales, abordando derechos humanos, derechos del trabajo, protección ambiental y combate a la corrupción. Por tratarse de principios aceptados por la mayoría de los gobiernos, se consideran universales.

- El “Libro Verde” fue desarrollado por la Comisión de las Comunidades Europeas en el año 2001, y tenía por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo fomentar en la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas; en particular, sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Esta Comisión definió la responsabilidad social de las empresas como un concepto sobre el cual estas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, y además, manifiestan que esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores; y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa que pueden, a su vez, influir en su éxito.
- La “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” (Global Reporting Initiative-GRI) es un modelo considerado el estándar internacional de balance social. Su primera versión fue lanzada en el año 2000; su principal objetivo es la elaboración de una memoria de sostenibilidad que comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos, en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.
- Indicadores ETHOS: creados en el año 2000, por el Instituto ETHOS-Brasil, entidad no gubernamental fundada en 1998, para movilizar, sensibilizar y ayudar a las organizaciones a administrar sus negocios en forma socialmente responsable; busca, mediante los indicadores, ofrecer a las empresas una herramienta que las auxilie en el proceso de incorporación de la responsabilidad social en su gestión.
- Para el caso colombiano, se desarrolló en el 2011 la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social, a cargo del Comité Técnico Colombiano 180 del ICONTEC y la cual vinculó a más de 200 organizaciones del país.
- Norma internacional UNIT- ISO 26000 del año 2010. El proyecto fue ejecutado por un grupo de trabajo de la ISO sobre responsabilidad social que abarcaba múltiples partes interesadas, integrado por expertos y observadores de 99 países miembros de ISO –de los cuales 69 son países en desarrollo–, y por 42 organizaciones del sector público y privado. Contó con la representación de seis grupos principales de partes interesadas, entre ellos estuvieron: industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales, servicio, soporte, e investigación; igualmente, tuvo un equilibrio geográfico y de género de los participantes. En total participaron unas 400 personas, convirtiéndose así este grupo de trabajo en el más grande de la historia de ISO.

246

Dependiendo de las buenas prácticas experimentadas por las empresas, se determinará de igual forma el comportamiento de ellas. Esta aseveración se presenta de acuerdo con el objeto por el cual fueron concebidas las diferentes iniciativas en búsqueda de mejorar el estado comportamental organizacional, lo cual supone entonces que quienes las apliquen garantizarán transparencia en sus actuaciones y confianza entre los grupos de interés. No obstante, “el sector cooperativo el cual se ha convertido en un impulso económico y social para Colombia (*Revista Portafolio*, 2014), generador de empleo y de ingresos con más de 5,5

millones de colombianos que hacen parte de este” (Ministerio del Trabajo, 2015) ha sufrido por parte del Estado colombiano la intervención al comportamiento administrativo de ciertas cooperativas; tal es el caso de la cooperativa COOPETROL, la cual, según Laverde, (2015):

[...] experimenta problemas de gobernabilidad en cuanto los miembros del Consejo de Administración actúan como ejecutores de las decisiones de ese órgano y en efecto desconocen los reglamentos internos en materia crediticia y administrativa, puesto que el presidente se arroga facultades que no le corresponden. (p.9)

Cabe destacar la existencia de casos exitosos, por ejemplo, el de la Cooperativa de Trabajo Asociado RECUPERAR cuyo objeto social es el reciclaje de basuras. Esta cooperativa, de acuerdo con Toro y Ramírez (2011):

[...] ha logrado una proyección económica y social que le ha permitido cumplir las necesidades de los asociados, estableciendo una cultura gerencial y de resultados, lo cual ha conseguido la permanencia y sostenibilidad en el sector solidario, como un ejemplo de gestión y proyección social. (p.94)

En atención a esta reseña, se evidencia que a través del conocimiento y la aplicación de verdaderas prácticas de gobierno corporativo, se logran mejores resultados, los cuales se ven reflejados en el crecimiento, el desarrollo y la estabilidad en el tiempo.

247

El gobierno corporativo en las empresas del sector cooperativo en Colombia

A partir de las reformas del año 1936, Colombia adquiere un compromiso social con los trabajadores y la comunidad, enfocado a generar políticas para el restablecimiento de la economía y la estabilidad luego de la crisis del 29. Con ello, se presenta un abandono del modelo liberal clásico y aparecen capacidades para restablecer lo social, como las prestaciones sociales y las jornadas laborales que pretendían mejorar las condiciones del trabajador (Crespo, 2010, citado en Molina, Quesada & Ruiz, 2011). Con esta original actuación, ejercida por los dirigentes de la época, se comenzaron a evidenciar las primeras prácticas de gobernanza, que si bien por aquel tiempo no se concebían bajo esta denominación, se ejercían en medio del desconocimiento que les podía representar a cada uno de los sectores económicos en ese momento.

Con la emisión de la Ley 454 de 1998 -marco conceptual que regula la economía solidaria-, surgieron las cooperativas como organizaciones incluyentes de la economía solidaria, creadas con la misión de cumplir funciones de orden económico y social, y prestar servicios permanentes a sus asociados. Las instituciones del

sector cooperativo son empresas de propiedad social que cumplen una gestión de carácter democrático y que promueven unos valores y principios, pero funcionan en una economía de mercado que las obliga a ser competitivas y eficientes como cualquier otra empresa capitalista que se deba regir por el patrón del mercado. Por ello, en el contexto institucional cooperativo, es esencial emplear modelos de gestión sustentados en estructuras organizacionales flexibles y autónomas, dotadas de sistemas de información que promuevan el desarrollo empresarial (Hernández & Cruz, 2014).

El sector solidario, como co-partícipe de la economía social, viene adentrándose en el tema del gobierno corporativo; es así como el cooperativismo intenta también contribuir, a través de diferentes acciones institucionales, al mejoramiento del bienestar tanto de sus asociados como de la comunidad. Sin embargo, para adelantar cabalmente esta práctica, se debe contar con el concurso y la participación de todos los agentes de interés o, también llamados, *stakeholders*. El cambio que de momento logren popularizar las instituciones cooperativas, debe contar con el aporte de todos sus integrantes. La teoría de los *stakeholders* permite fundamentar no solo la participación de los trabajadores, sino la del resto de los grupos de interés implicados en la empresa (San-José & Retolaza, 2012).

También vinculante es la falta de formación por parte de los asociados de las cooperativas en Colombia, como de sus propios directivos, situación que viene generando alteraciones que inciden en el comportamiento respecto de los modelos gerenciales implantados en estas, provocando, por tanto, alteraciones en los resultados esperados. Por ejemplo, en el Departamento del Tolima (Colombia), es alarmante que el porcentaje de los asociados que han recibido formación en cooperativismo sea apenas el 31.50% (Hernández & Cruz, 2014). En concordancia, es fundamental que los directivos que aglutina el sector cooperativo, carentes de instrucción en este aspecto, ocupen una posición responsable mediante la cual logren formar a los asociados en la importancia de adoptar una perspectiva que les permita asumir un modelo de gobernanza efectivo.

Una de las razones en las que radica la necesidad de influenciar el sector cooperativo a través de buenas prácticas de gobierno corporativo es justamente que, en la actualidad, se continúan exteriorizando e interiorizando problemas administrativos respecto al direccionamiento de las empresas que conforman dicho sector, los cuales afectan notablemente su estructura organizacional; esto, dada la carencia de gobernabilidad que se evidencia en algunas de ellas. Tal aseveración se puede soportar en Longinos, Arcas, Martínez y Olmedo (2012), cuando afirman: "También en los últimos años, y tras la proliferación de casos de malas prácticas en las empresas de economía social, se han actualizado y revisado las recomendaciones de gobierno corporativo [...]". Ante este argumento, debe tenerse presente que las empresas de economía social, por ejemplo, las organizaciones cooperativas, suponen al término de su balance social la entrega de buenos corolarios, en razón a que "[...] Las instituciones cooperativistas como expresión particular de la

economía solidaria, están orientadas primordialmente al mejoramiento de las condiciones económicas de sus asociados [...]” (Uribe, 2012, citado por Hernández & Cruz, 2014). Pero, como se puede evidenciar a través de considerables patrones de conducta, esto no es así.

Independientemente de las gestiones facilitadas por parte de a quienes les asiste la responsabilidad de impartir gobernabilidad, las organizaciones cooperativas deben asumir comprometidamente el cumplimiento del objeto por el cual fueron creadas y, para ello, es indiscutible el resultado que puede generarse cuando se incorpora con efectiva aplicabilidad el uso de prácticas de gobierno corporativo que redundan en beneficio exponencial elevado a los propios asociados y a todos los agentes de interés que componen la estructura empresarial cooperativa. Dichos beneficios están representados en una disposición a través de la cual se cumplen los objetivos de la empresa social (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE–, 2004, citado por Martins, Soares & Del Canto, 2013). En este sentido, el buen gobierno corporativo no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio para el logro de estos propósitos.

Se colige de este apartado la necesidad de señalar la favorabilidad que enseña la ejecución de un modelo de gobierno corporativo en las organizaciones del sector cooperativo. Al margen de considerar la obligatoriedad o voluntariedad de la adopción de mejores prácticas corporativas, se puede observar que la tendencia en Colombia ha ido más allá de una configuración dominante para las organizaciones y las instituciones de todos los niveles. Estas han creído firmemente que la admisión de este concepto y su correcta utilización son primordiales en la búsqueda de la competitividad empresarial y el rescate de la confianza pública.

249

Factores estructurales que consolidan un modelo de gobierno corporativo en el sector cooperativo

Una vez tenidas en cuenta todas las consideraciones anteriores, así como los componentes económico, político, legal y social, entre otros, que intervienen en el contexto que rodea al sector cooperativo, surge un interrogante: ¿cuáles serían los factores estructurales que consolidarían un modelo de gobierno corporativo en las empresas del sector cooperativo? En tal sentido, y para dar respuesta, los autores presentan, a manera de propuesta, los factores estructurales que atenderían el Modelo de Gobierno Corporativo para este sector; ellos son:

Participación

El modelo de gobierno de las empresas cooperativas es democrático, aun con las ventajas y limitaciones de este modelo político de administración y gestión. En las democracias escogen a sus gobernantes, así quienes elijan sean las minorías, pero

los que gobiernan lo hacen en nombre de todos los habilitados para elegir. Uno de los temas más serios en la gobernabilidad de las empresas cooperativas es la poca participación en las asambleas generales de asociados, las cuales eligen el Consejo de Administración y el Comité de Vigilancia y Control, órganos fundamentales para el gobierno y la gobernabilidad de las empresas asociativas.

Garzón (1993, citado por Salazar, 2010) señala:

La dinámica y la autenticidad de las cooperativas dependen del grado de participación de los asociados en los órganos de gobierno, entendido no solo como un derecho sino también como un deber, pues de allí depende que exista una diversidad de condiciones que le permiten a la organización desempeñarse y encaminarse; sobre todo, porque a través de esta participación el asociado puede asumir su verdadero desempeño como dueño y no solo cliente o usuario de servicios. (p.129)

Igualmente, como resultado de un estudio realizado sobre cómo funciona el gobierno cooperativo en las cooperativas de Villavicencio, Salazar (2010) afirma: "Las cooperativas por su naturaleza, deben concentrar sus esfuerzos principalmente en que los asociados participen en las asambleas y en la capacitación, pues es allí donde se refleja la gobernabilidad de estas Instituciones".

De esta manera, estimular, promover y asegurar la participación de los asociados es el gran reto de gobernabilidad en el sector. El asociado debe tomar conciencia de que elegir a los administradores y gestores de sus organizaciones les garantiza tranquilidad y confianza con respecto a quienes entregan la administración de sus aportes y de sus dueños. De la participación voluntaria es necesario trascender e imaginar acciones que hagan vinculante y obligatoria la presencia en este escenario de propietarios y asociados, donde se toman las decisiones trascendentales de la empresa y donde se elige a quienes administrarán en su nombre, ocuparán la dirección y llevarán a cabo a la gestión y el control de la organización.

250

Educar para la asociatividad

El animus societario es el que cohesiona una organización en sus buenos y malos momentos. Cuando los miembros de una sociedad no quieren estar juntos porque la asociación no les genera valor, la relación se destruye; esa es una ley inexorable para entender el comportamiento de los miembros de una organización. En el sector cooperativo, la educación cooperativa ha sido un bastión liderado por los comités de educación, otrora obligatorios, hoy no lo son. Fueron los líderes de la doctrina y de los principios cooperativos los que jalonaron la formación obligatoria de todos los cooperados. Sin renunciar a la formación en los principios básicos del cooperativismo, la estructura y metodología de esta formación tienen que ser repensadas para hacerlas más pertinentes y relevantes para los asociados.

La asociatividad, amalgama la solidaridad y se convierte en columna vertebral de la cooperación, por tanto, sus componentes centrales son el ADN de la cultura organizacional de cada cooperativa. De acuerdo con Martínez (2008), "(...) uno de los problemas que encontramos en la sociedad colombiana son los bajos niveles de solidaridad y asociatividad, el individualismo a ultranza rompe los lazos sociales y debilita las potencialidades para convivir y producir colectivamente"; según este argumento, es frecuente que muchas de las iniciativas de asociación se rompan por no saber conciliar los intereses y conflictos, y no fortalecer los lazos de confianza y solidaridad. Por este motivo, es indispensable que desde el gobierno nacional se creen políticas públicas y se ejecuten estrategias para fomentar la cultura corporativa y la solidaridad.

Los recursos para educación de que dispone cada cooperativa, en la asignación de sus excedentes, deberían reorientarse y focalizarse en el diseño de modelos pedagógicos que reconstruyan la relación emocional con los asociados, soportados en la solidaridad y la asociatividad, como la fuente natural para compartir valor. Estos son condición necesaria para un buen gobierno corporativo.

La evaluación de los administradores

251

En la gestión de las cooperativas, existen serios problemas de agencia; los cooperados se inmiscuyen en las decisiones gerenciales de la cooperativa porque son dueños con igualdad de derechos. Los miembros de los consejos de administración se involucran en las decisiones operativas de la administración, creando situaciones de cogobierno complejas.

Un modelo de gobierno corporativo define con mucha claridad los campos de actuación, las funciones y las responsabilidades de cada nivel institucional. Uno es el rol y las funciones de la Asamblea General de Asociados, otro el del Consejo de Administración, los Comités de Vigilancia, y otro el del ejecutor de las decisiones, es decir, el gerente y su equipo directivo a quienes se empodera para el efectivo cumplimiento de las políticas y estrategias operativas definidas por el Consejo de Administración de la cooperativa. En este sentido, el corazón de la gobernabilidad radica en el Consejo de Administración. Hay que precisar que la gobernabilidad tiene en las cooperativas tres niveles (Asamblea General, Consejo de Administración y Gerencia), cada uno con roles y funciones propias, que de no ser claras, generan confusión y caos en el gobierno corporativo de las empresas del sector cooperativo.

Es así como un modelo de gobierno claro y transparente, le permitirá a la Asamblea General de Asociados, en su calidad de dueños, definir el rumbo de la organización y seleccionar a quienes van a administrar la cooperativa y dirigir el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia y que, por lo tanto, deberán

presentar rendición de cuentas para ser evaluados. Ambos órganos administrarán la cooperativa por mandato de los assembleístas y el gerente ejecutará las decisiones del Consejo de Administración, a quien le responderá por su gestión, al igual que ante el Comité de Vigilancia.

Dentro de este modelo de gobernabilidad, la evaluación de los administradores es condición necesaria para que exista un gobierno creíble y confiable, capaz, con su ejemplo y acciones, de asegurar que los instrumentos de gobernabilidad de que dispone, como los códigos de buen gobierno y el ético, así como las normas sobre conflictos de interés, revelación de información y otros contenidos en los códigos, se incorporen en la cultura de la organización, más allá de documentos que formen parte de los anaqueles institucionales. Órganos de gobierno transparente, ejemplares en sus comportamientos y acciones, son pilares fundamentales de la gobernabilidad, la cual exige liderazgo y actuación consistente desde los órganos de alta dirección.

Existen modelos y metodologías para evaluar el desempeño de la administración, del gerente y sus colaboradores. Sin embargo, aún no existen metodologías e instrumentos validados para evaluar y medir el desempeño del primer nivel de administración en las cooperativas, los Consejos de Administración y las Juntas de Vigilancia. Ahora bien, la tarea fundamental para asegurar un buen gobierno es, entonces, la incorporación obligatoria de metodologías de evaluación al interior de cada uno de estos órganos de administración, empezando por una evaluación anual entre pares o autoevaluación, trascendiendo idealmente a evaluaciones externas especializadas y en el contexto de las características propias del sector solidario. La evaluación del Consejo de Administración y del Comité de Vigilancia debe hacer parte del informe de gestión que se presenta ante la Asamblea General de Asociados.

252

Fortalecimiento de los sistemas de control y rendición de cuentas

La auditoría interna se convierte en un soporte fundamental de un buen gobierno corporativo. Esta debe ser la voz independiente e interna que advierte sobre los riesgos operativos y de gestión, así como de los conflictos de interés dentro de la organización. Consolidar esta unidad interna, al igual que crear o fortalecer el Comité de Auditoría y buen gobierno, que reporten directamente al Consejo de Administración, es una tarea muy importante por realizar en el cometido de asegurar empresas transparentes, creíbles y confiables para los asociados y los grupos de interés.

La rendición de cuentas frente a los asociados, los miembros internos de la organización y la sociedad, es una estrategia que construye, crea confianza y, por tanto, soporta la gobernabilidad de una organización. Las empresas cooperativas son de los asociados, pero pertenecen a la sociedad a la que le comparten el valor

que crean. Sus beneficiarios van más allá de quienes son sus dueños, los asociados en su conjunto. Lo son igualmente sus colaboradores, las familias de los asociados y vinculados, la sociedad en general. Es este objetivo, compartir el valor creado, lo que las diferencia de las empresas capitalistas en la economía de mercado. De allí, la imperiosa necesidad de incluir la rendición de cuentas como uno de los componentes de la gobernabilidad en el sector de las empresas de la economía social y solidaria.

El modelo conceptual y las diferentes normas que respaldan los modelos de gobernabilidad y gobierno corporativo, descritos y analizados en este trabajo, deben seguir siendo el marco de referencia de las normas y reglamentos que se definan para asegurar una gestión sólida y transparente en el sector. No obstante, dentro de las normativas que se expidan o las teorías que se incorporen, el gran reto de las empresas de la economía social y solidaria es entender y consolidar su modelo de gobernabilidad, enmarcado en una filosofía democrática, igualitaria y asociativa. Un gobierno empresarial sólido y transparente genera credibilidad, confianza, estimula la asociatividad y la competitividad de las empresas del sector.

Promover y asegurar la participación de los asociados mediante un proceso educativo enfocado hacia una pedagogía de la asociatividad, el fortalecimiento y la evaluación obligatoria de los miembros de los órganos de gobierno y unos sistemas de control y rendición de cuentas, será uno de los caminos para lograr que los instrumentos de gobernabilidad, más que documentos, se incorporen en la cultura y los comportamientos de asociados y beneficiarios de la gestión cooperativa. De esta manera, construir y consolidar una cultura organizacional de transparencia y confianza es el gran desafío. Aquí, el sector cooperativo tiene un enorme reto en la ruta por consolidar un modelo de gobernabilidad que asegure la credibilidad de sus asociados.

253

Conclusión

El desarrollo de este documento de reflexión sobre la gobernabilidad y el gobierno corporativo en el sector cooperativo permite concluir que existen suficientes teorías, modelos y normas sobre el buen gobierno. Además del Código Civil, Penal y de Comercio, así como la misma Constitución Política, se incluyen normas sobre la gestión y la responsabilidad de los administradores de las empresas. Para el sector cooperativo, existe una Superintendencia de la Economía Solidaria que supervisa y controla la gestión transparente y eficiente de las empresas que lo integran.

Asimismo, las cooperativas cuentan con órganos de administración y dirección: el Consejo de Administración y un ente de control corporativo denominado Comité de Vigilancia, así como con sus propios sistemas de Control Interno, que supervisan la gestión de cada cooperativa. Cuentan, también, con instrumentos de gobierno

corporativo como códigos de buen gobierno, códigos éticos, normas sobre conflictos de interés, proveedores y grupos relacionados; también, con la supervisión de la Superintendencia a cargo.

Ante este panorama, pareciera entonces que no se requieren más normas sobre la gestión de las empresas cooperativas y, menos aún, más instrumentos de gobernabilidad, gobierno y control; sin embargo, como se documenta en este trabajo, han existido significativos escándalos en empresas cooperativas en las cuales el modelo de gobernabilidad, gobierno y control ha sido violado por sus administradores, generando desconfianza en los asociados y en la sociedad sobre la transparencia en la administración de estas empresas. Cabe anotar que no es un mal general del sector, puesto que también existen empresas cooperativas que dan ejemplo de gestión.

Referencias

- Beltrán, C. (2011). Gobernabilidad en organizaciones solidarias. *Central de integración y capacitación cooperativa*. Recuperado de <http://foncorbeta.com/S8y5th3dc9/File/Gobernabilidad%20en%20Organizaciones%20Solidarias%2020111.pdf>
- Castro-Buitrago, E. (2011). Aproximación al concepto de gobernanza en Colombia y algunos apuntes sobre su importancia en el derecho ambiental, *Opinión Jurídica*, 10, 33-56.
- Colombia. Ley 454 DE 1998. Marco Conceptual que regula la Economía Solidaria. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- Cortés, Á. M.; Romero, G. & Zabala, N. (2012). Documento referencial para la implementación de un programa de responsabilidad social empresarial en cooperativas. *Biblioteca digital Minerva. Universidad EAN*. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/1890>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2012). Principios y buenas prácticas. Estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/cuadernillos/principios_buenas_practicas.pdf
- Estados Unidos. Ley Sarbanes Oxley (2002). Acta de reforma de la contabilidad pública de empresas y de protección al inversionista en Estados Unidos.
- Hernández, J. & Cruz, C. (2014). Principios del sector cooperativo en el municipio de El Espinal-Colombia, *Desarrollo Gerencial*, 6(1), 88-117.
- Instituto Ethos (2000). Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Laverde, J. (2015). Intervención de una de las cooperativas más grandes de Colombia. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/judicial/intervienen-una-de-cooperativas-mas-grandes-de-colombia-articulo-540912>

- Leibfried, S. (2009). PISA: internacionalización de la política educativa o ¿cómo se llega de la política nacional a la OCDE?, *Revista de currículum y formación del profesorado*, 13(2), 1-11.
- Longinos, J., Arcas, N., Martínez, I. & Olmedo, I. (2012). Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (108), 86-112.
- Martínez, J. (2008). Políticas públicas y economía solidaria en Colombia. Segundo Encuentro Nacional de Pedagogía y Educación, Bogotá.
- Martins, V. F.; Soares, A. B. & Del Canto, E. (2013). Gobernanza, teoría de la agencia y auditoría, *Revista de Auditoria Gobernanza y Contabilidad*, 1(2), 87- 95.
- Ministerio del Trabajo-Colombia (2015). Avanza proceso de fortalecimiento del sector cooperativo. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/marzo-2015/4241-avanza-proceso-defortalecimiento-del-sector-cooperativo.html>
- Molina, V.; Quesada, J. & Ruíz, I. (2011). Contexto de evolución conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa -RSC- en Colombia. Propuesta de un sistema econométrico de medición de índices de RSC en las pymes colombianas, *Revista Saber, Ciencias y Libertad*, 6 (2), 19-34.
- Norma ISO 26000 (2010). Guía de Responsabilidad Social (Primera edición). Recuperado de <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- (2004). Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Paris: OCDE.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos -OCDE-. (2005). Panorama de la Educación 2005. Indicadores de la OCDE. Editorial Santillana. *Rev. Ped* [online]. 2007, 28(81), 141-145. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S079897922007000100007&lng=es&nrm=iso
- Puentes, R.; Velasco, M. & Vilar, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas, *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, 98, 118-140.
- Revista Portafolio (2014). Cooperativas: un impulso económico y social al País. Publicación 22 de abril de 2014. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/cooperativas-colombia-impulso-economico-social>
- Salazar, L. (2010). ¿Cómo funciona el gobierno cooperativo en las cooperativas de Villavicencio?, *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 18 (97), 126-138.
- San-José, L. & Retolaza, J. (2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica, *Universitas Psychologica*, 11(2), 619-628.
- Sanín, P. (2014). De la responsabilidad social estatal a la responsabilidad social empresarial: gobernanza neoliberal y condicionamiento de derechos, *Diálogos de Derecho y Política*, (15), 122-142.
- Sievers, B. (2012). Confiando en la confianza contra toda razón, *AD-Minister*, (11), 25-41.
- Superintendencia Financiera de Colombia. Circular Externa. (2007). Introducción: Código de Mejores Prácticas Corporativas. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Codigopais/codigopais1.htm>
- Superintendencia de Economía Solidaria (2013). Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Recuperado de http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf

- Toro Orozco, C. & Ramírez Agudelo, C. (2011). El gobierno corporativo en la Cooperativa de Trabajo Asociado RECUPERAR, *Entramado*, 8(2), 94-104.
- Turrent, G. (2014). Factores que inciden en una mayor transparencia de gobernanza corporativa en empresas cotizadas latinoamericanas, *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 9(2), 105-124.
- Valero, V. M. (2012). *El lado oscuro del capitalismo: el caso Enron*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Zuluaga-Zuluaga, J. J. & Jaramillo Rueda, P. A. (2014). *Ética empresarial y códigos de buen gobierno*. Tesis doctoral. Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín, Colombia.