

LA IDENTIDAD COOPERATIVA Y LA COOPERATIVA COMO EMPRESA: LUCES Y SOMBRAS

por

ALFONSO VARGAS SANCHEZ*

En el contexto de la reciente declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) sobre la identidad cooperativa, aprobada el 23 de septiembre de 1995 en Manchester con motivo de su XXXI Congreso, en la que se introducen algunas modificaciones en los principios vigentes desde el Congreso de Viena de 1966, planteamos en este trabajo el debate sobre la eficiencia de estas organizaciones en función de las especificidades que marcan su singularidad, redefinida en algunos de sus perfiles, analizando los argumentos a favor y en contra que se esgrimen en esta dialéctica, para finalmente posicionarnos en la misma.

1. VALORES Y PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO

Aunque la última declaración de principios de la ACI viene a limar e introducir algunos perfiles en la identidad cooperativa, este movimiento acumula tras de sí un bagaje ya centenario que le confiere una reconocida singularidad.

* Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, y Departamento de «Dirección de Empresas y Marketing» de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Huelva.

Para la consecución de sus aspiraciones, no sólo económicas sino también sociales y culturales, la gestión democrática de estas empresas es el valor fundamental (se cita expresamente en la definición de cooperativa), junto a la autoayuda, la autoresponsabilidad, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Además, se añade en la declaración de la Alianza, «en la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social».

En la actualidad, la democracia (entre otros de los mencionados) es un incuestionable valor de las sociedades desarrolladas, que se abre paso a muchos niveles (políticos, educativos, judiciales, etc.). Gracias a las cooperativas la esfera empresarial no es una excepción: «el cooperativismo va en el sentido de la historia» (ARANZADI, 1989, pág. 176). En esta línea, BRADLEY y GELB afirman que «es cada vez más difícil hacer que la dirección autocrática dentro de las empresas sea compatible con las estructuras políticas democráticas fuera de ellas en un periodo en que estas últimas han hecho hincapié en una mayor participación» (Citados por ARANZADI, 1987, pág. 24).

En la medida en que el cooperativismo se convierte en un medio para transmitir al conjunto de la sociedad valores esenciales como la democracia, la participación, la solidaridad, etc., se transforma en un paradigma social. Sin embargo, es justo reconocer que nos estamos refiriendo a «un conjunto de valores que no son en modo alguno monopolio de las cooperativas. La situación resultante de que a estos valores recurrentes se les considere cooperativos es que producen un efecto positivo en los esfuerzos de las personas a la hora de participar en la gestión de una empresa para beneficio de todos sus miembros» (NILSSON, 1994, pág. 262).

La relación entre estos valores fundamentales y los principios cooperativos queda reflejada en el siguiente cuadro, en base a la última formulación de éstos, en la que se introducen dos nuevos principios («autonomía e independencia» e «interés por la comunidad») y se refunde en uno sólo («participación económica de los socios») los anteriores de interés limitado al capital y de distribución de excedentes en proporción a la actividad cooperativizada. A nuestro juicio, la novedad más destacada se encuentra en el principio de autonomía e independencia, que permite a las cooperativas la captación de capital de fuentes externas, siempre que lo hagan «en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa».

RELACIONES ENTRE PRINCIPIOS Y VALORES FUNDAMENTALES DE LA COOPERACION

PRINCIPIOS	VALORES
— Adhesión voluntaria y abierta.	— Igualdad.
— Gestión democrática.	— Democracia.
— Participación económica de los socios.	— Justicia económica.
— Autonomía e independencia.	— Autoayuda, democracia.
— Educación, formación e información.	— Autoresponsabilidad.
— Cooperación entre cooperativas.	— Autoayuda.
— Interés por la comunidad	— Solidaridad.

FUENTE: Elaboración propia.

Decía LAIDLAW, en el informe «Las cooperativas en el año 2000» presentado en el XXVII Congreso de la ACI celebrado en Moscú en 1980, que «la tarea del movimiento cooperativo internacional es la de demostrar hasta qué punto son apropiadas las cooperativas frente a los agudos problemas del mundo actual».

Pues bien, como afirma el Prof. Bueno (1993, pág. 322), «las sociedades de economía social (entre las que destacan las cooperativas) son empresas alternativas que han surgido... para superar algunos problemas y dar una respuesta más social de creación de empleo, de mayor participación del socio y para fomentar el desarrollo económico y social de áreas locales y regionales».

Las cooperativas, en efecto, se consideran instrumentos útiles para acometer políticas de desarrollo económico y bienestar social, debido a varios factores (VARA, 1994, pág. 13):

1. Son empresas muy flexibles en cuanto al tamaño y a la movilidad de sus socios.
2. Contribuyen a la formación de un espíritu empresarial.
3. Permiten ajustes bastante rápidos del salario real, tanto a la baja como al alza, según la coyuntura económica, y, por tanto, producen efectos favorables en el sostenimiento del empleo.
4. Por propia exigencia de los principios cooperativos, deben invertir en la formación de su capital humano y tomar las decisiones de forma participativa. En consecuencia, contribuyen a elevar el nivel de cualificación global del factor trabajo vinculando formación-experiencia-compromiso.

No obstante, somos conscientes que existe un profundo debate abierto acerca de la eficiencia de estas organizaciones empresariales,

que trataremos de sintetizar en los epígrafes siguientes a través de los argumentos esgrimidos por las dos posturas antagónicas.

2. LAS COOPERATIVAS Y LA GESTION EMPRESARIAL: LUCES

Frente a los que hablan de la ineficiencia de las cooperativas como empresas, cuyos argumentos comentaremos más adelante, existe otra corriente de opinión que observa en la idiosincrasia de éstas factores positivos para la consecución de altos niveles de excelencia empresarial. En este sentido, es significativo subrayar las coincidencias que se aprecian entre los principios de una gestión excelente, puestos de manifiesto a través de numerosos estudios, y la filosofía básica del cooperativismo, correlación que hemos abordado en un reciente trabajo (VARGAS, MARIN Y GRÁVALOS, 1994).

Profundizando en esta materia, nos detendremos en los siguientes aspectos:

1. Un claro esquema de valores compartidos

Si por algo se caracteriza el movimiento cooperativo es por unos valores fundamentales que se proyectan en unos principios de funcionamiento que marcan unas claras diferencias respecto de otras formas societarias.

Diversos estudios empíricos han revelado como uno de los rasgos característicos de las empresas excelentes es el de contar con un claro sistema de valores compartidos. Por tanto, si las nuevas orientaciones en materia de gestión destacan la importancia de los valores y la cultura empresarial, «no sólo no nos podemos considerar desfasados al hablar de principios y de doctrina, sino que nos podemos sentir orgullosos de que el cooperativismo posea una mina en su filosofía de la que es necesario sacar en nuestros días el máximo provecho» (ARANZADI, 1989, pág. 173); nos encontramos, por tanto, ante un poderoso factor que da sentido a la acción, infunde seguridad, induce a formar un grupo en el que las personas se identifican, señala unos objetivos y proporciona cohesión al grupo humano.

Es cierto que el dinamismo del entorno exige revisiones periódicas de estos principios para facilitar la competitividad de estas organizaciones, pero preservando a la vez la esencia del cooperativismo. Coincidimos con ARANZADI (1989, pág. 169) en que «sería una verdadera pena que el éxito empresarial hiciera olvidar o minusvalorar los principios cooperativos, precisamente en estos momentos en que las

empresas sobresalientes y las orientaciones de la gestión moderna están destacando la importancia de los valores. Por lo tanto, no sólo no debería haber colisión o conflicto entre los aspectos económicos y axiológicos, sino que deben potenciarse mutuamente».

Es palpable que en este proceso revisionista el punto de referencia capital de las organizaciones cooperativas es la eficiencia económica. Sin embargo, la clave está en definir qué entendemos por tal dentro del sistema cooperativo, ya que «la eficiencia económica en forma de beneficios para sus miembros es una condición necesaria para el desarrollo de la cooperativa, pero no suficiente» (Böök, 1994, pág. 10).

2. Incrementa la motivación

Todas las organizaciones necesitan líderes que transmitan al resto de sus miembros los valores que marcan la impronta de su funcionamiento. Decía MACCLELLAND que la característica fundamental que ha de tener un líder es una «elevada necesidad de realización o de logro», que coincide con los pensamientos de «hacer algo bien» o de «hacer algo mejor», con criterios de exigencia y de excelencia. Algunos le llaman necesidad de éxito, espíritu de superación. Ciertamente, esta motivación de realización o de logro es un elemento fundamental en cualquier empresa, y entre los factores que favorecen su elevación está el clima ideológico, en nuestro caso los valores cooperativos, que hace asumir a los socios el papel de empresarios y, por tanto, contribuye a estimular la innovación y el espíritu emprendedor, tan importantes en el cambiante contexto actual.

La participación democrática y el reparto de excedentes en proporción a la actividad que aporta el socio son dos principios fundamentales, por definir el carácter personalista del cooperativismo e impulsores de ese plus de motivación a que nos estamos refiriendo. De esta forma, «su dinámica de funcionamiento interno está concebida para fomentar la motivación de sus miembros y para implicarlos estrechamente en la obtención de un interés común» (VARA, 1994, pág. 13).

Sin embargo, una de las críticas que se le formula al cooperativismo viene dada precisamente por la baja motivación a la productividad que puede originar el exceso de coparticipación a todos los niveles (COQUE, 1994, pág. 490). Mas por el contrario, son numerosos los estudios que demuestran la relación directa que existe entre productividad y participación en aspectos tan significativos, en este caso, como la elección de directivos y el reparto de beneficios.

La orientación actual en materia de gestión de recursos humanos revela un gran interés por implementar mecanismos que propicien la

participación efectiva de los trabajadores, su compromiso e identificación con la empresa como vía para incrementar su satisfacción y, por tanto, su productividad. En este sentido, los incentivos derivados de la propiedad son ampliamente reconocidos, pero es sólo la cooperativa la que los recoge institucionalmente en sus principios de funcionamiento.

Creemos que el tiempo comienza a dar la razón a John STUART MILL (1985, págs. 660-661) cuando afirmó que «si la humanidad continúa progresando, la forma de asociación que es de esperar predomine en definitiva no es la que puede existir entre un capitalista que actúa como jefe y un obrero que no tiene ni voz ni voto en la dirección, sino la asociación de los mismos trabajadores en condiciones de igualdad, poseyendo colectivamente el capital con el cual realizan sus operaciones y trabajando bajo la dirección de personas que ellos mismos nombren y destituyan».

3. La educación, formación e información como principio del cooperativismo

Otro tema de gran actualidad y característico también de las empresas excelentes, por las fuertes inversiones (en tiempo y dinero) que le dedican, es el de la formación.

La educación ha sido llamada la «regla de oro de la cooperación», ya que es el principio que hace posible la observancia y aplicación efectiva de los demás.

Aparte de las causas que han empujado a la empresa capitalista a la formación del personal y al perfeccionamiento de los dirigentes, a la insistencia moderna en la inversión en recursos humanos y en el reciclaje permanente, diversas razones específicas fundamentan la preocupación por la educación en el cooperativismo. Si se ha de ejercer la democracia y se ha de participar en la toma de decisiones, es obvia la importancia de la formación y la información de los socios, formación que ha de tener, desde nuestro punto de vista, una doble vertiente: una técnico-económica y otra doctrinal y axiológica de valores cooperativos.

Recordemos que la redacción de este principio fija tanto el ámbito subjetivo de aplicación del mismo como su contenido: las cooperativas deberán proporcionar educación y formación a los socios, representantes elegidos, directivos y empleados en todas aquellas materias que se consideren necesarias para que éstos puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. En cuanto al deber

de información, su ámbito subjetivo es el gran público, especialmente los jóvenes y los líderes de opinión, y su contenido la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Por tanto, en unos momentos en los que la calidad de las personas, en sentido amplio, se ha convertido en la clave de la competitividad de las empresas y los países, el carácter personalista de las cooperativas puede ser una extraordinaria ventaja competitiva.

4. Ausencia de conflictos laborales

La coincidencia de intereses entre capital y trabajo proporciona a la cooperativa una ventaja comparativa respecto a la empresa capitalista, que en muchos casos se encuentra con serios problemas de conflictividad laboral.

Estamos asistiendo a un proceso de liberalización económica mundial que está provocando serios problemas a las sociedades occidentales. Existe una conciencia bastante extendida de que las rigideces de las legislaciones y los convenios colectivos impiden el ajuste, genera desempleo y hace emigrar el capital, con lo que la situación industrial y laboral se agrava. Pues bien, las cooperativas incorporan esa flexibilidad que necesita la economía real, si bien puede argumentarse en contra, como comentaremos más adelante, que esta pretendida flexibilidad podría conducir a la autoexplotación del socio-trabajador, que además de arriesgar su capital, no disfrutaría de las conquistas laborales del trabajador asalariado de una empresa capitalista.

3. LAS COOPERATIVAS Y LA GESTION EMPRESARIAL: SOMBRAS

Tradicionalmente las cooperativas han sido tachadas de organizaciones ineficientes. Algunos autores son extremadamente tajantes al respecto, justificando su vigencia únicamente por la competencia desleal que ejercen como consecuencia del injustificado trato de favor que reciben: «Las cooperativas, con todo, proliferan; lo que hace pensar a los defensores del darwinismo organizativo que si sobreviven “por algo será”; es decir, su utilización sería una prueba de que no crean tantas ineficiencias como parece. La razón de ello, sin embargo, parece ser otra. En efecto, las sociedades cooperativas son bien vistas en muchos países por razones ideológicas, y ello las hace receptoras de beneficios

fiscales, que serían los responsables reales de que esta forma organizativa pueda mantenerse» (CUERVO, 1994, pág. 121).

Ciertamente, hay determinados aspectos institucionales que en la práctica constriñen la potencialidad económica de las cooperativas, y por ello desde diversas instancias se vienen reclamando reformas o reconsideraciones puntuales de alguno de los principios cooperativos, cuyo objeto no es otro que facilitar la implantación de las mismas en mercados cada vez más competitivos y complejos.

Hay autores que opinan que «las debilidades de las cooperativas no son inherentes a la esencia de la filosofía de la cooperación, sino a la forma en que se han formulado y practicado los principios cooperativos» (MORALES, 1990, pág. 177). Por ello, es evidente que las cooperativas también sufren problemas internos de funcionamiento y de identidad ante «la escasa participación activa de los socios, el escaso ejercicio de la democracia interna societaria, creación de élites rectoras, inquietud insuficiente por la educación y formación cooperativa, no asunción de los principios cooperativos, dificultades económicas derivadas de su difícil acceso a las instituciones normales de financiación, etc.» (AZUA, 1985, pág. 77).

Por tanto, y aunque la realidad del cooperativismo es muy dispar, tanto territorial como sectorialmente, existen una serie de problemas que suelen atribuirse a este tipo de empresas, que hemos clasificado en cuatro grupos: ideológicos, financieros, de dimensionamiento y de funcionamiento.

1. Problemas ideológicos

La constitución de la mayor parte de las cooperativas no responde a una motivación ideológica, sino a la búsqueda de una solución al desempleo o a una situación de crisis en la empresa capitalista. «Esta manera de nacer lleva ya implícito un alto grado de riesgo de mortandad a plazo, lo que desgraciadamente se está produciendo. Esto crea una imagen del cooperativismo caracterizada por la marginalidad, el voluntarismo y el escaso rigor empresarial» (CANCELO, 1987, pág. 84). Precisamente, uno de los argumentos más esgrimidos contra las cooperativas es la historia de sus fracasos, no mayor, según algunos autores (ARANZADI, 1985, pág. 23), que en las empresas capitalistas, y olvidando la gran importancia que el cooperativismo tiene en muchos países.

El movimiento cooperativo ha de asumir, sin embargo, la crítica de la ausencia de auténticos cooperativistas como origen de muchos fracasos, entendiendo por tal aquel que asume una ideología, cree en

unos valores y trata de llevarlos a la práctica; y es que ser cooperativista es algo más que saber sobre cooperativismo o ser socio de una cooperativa.

2. Problemas financieros

La rigidez financiera de las cooperativas es uno de sus handicaps más importantes, especialmente por la escasa disponibilidad de recursos propios y la consiguiente necesidad de endeudamiento para financiar las inversiones, que a su vez genera una serie de problemas relacionados con los costes de esos capitales ajenos, las garantías ante las instituciones financieras, etc.

En muchas ocasiones se ha dado una interpretación errónea al principio de «interés limitado al capital», haciendo una aplicación del mismo en el sentido de no retribuir las aportaciones al capital o hacerlo a un interés muy por debajo del mercado, lo que resulta una flagrante discriminación que perjudica a los cooperativistas y a la propia cooperativa, que ve limitada sus posibilidades de crecimiento y de renovación tecnológica como consecuencia de la escasa o nula capacidad de atracción de recursos financieros. Además, la extendida práctica del beneficio cero hace imposible la autofinanciación.

Consciente de esta limitación, la ACI, en la redacción del cuarto principio, admite la posibilidad de captar capital de fuentes externas, en los términos anteriormente indicados. Nos encontramos, pues, ante el reconocimiento implícito de la figura del socio capitalista.

3. Problemas de dimensionamiento

La mayoría de las cooperativas son pequeñas empresas, y parece que éstas «son muy celosas de su autonomía y encuentran serias dificultades para abordar proyectos de concentración, o simplemente de colaboración, en el campo económico» (CANELO, 1987, pág. 87). Incluso, existe una opinión bastante extendida en el sentido de justificar un tamaño reducido en aras de una mayor participación y una vida societaria más rica.

No obstante, es un problema claramente vinculado a las limitaciones de acceso a los mercados financieros, que coartan las expectativas de crecimiento, y a la inexistencia de una normativa que permita la creación de cooperativas multinacionales (más concretamente, el Estatuto de Sociedad Cooperativa Europea).

4. Problemas de funcionamiento

— Conflictos entre exigencias de carácter económico y de carácter social, entre planteamientos puramente empresariales y los intereses económicos de los socios.

— Reacción lenta a los cambios, debido al carácter democrático y participativo de los órganos de decisión.

— Escasa profesionalización de la gestión, sin duda agravado por el reducido tamaño de las explotaciones económicas.

— Dificultad para hacer prevalecer la autoridad y mantener la disciplina, cuando los directores y mandos intermedios son elegidos por sus propios compañeros de trabajo, directa o indirectamente.

— Riesgo de autoexplotación de los recursos humanos, sobre todo cuando la coyuntura es recesiva, soportando condiciones más desfavorables (número de horas de trabajo, salarios, etc.) que los trabajadores por cuenta ajena.

4. CONCLUSION: MAS LUCES QUE SOMBRAS

En una dialéctica como la que acabamos de sintetizar, el investigador debe definir cuál es su posición. En nuestro caso manifestamos un posicionamiento ecléctico en este debate. Creemos que las cooperativas poseen peculiaridades que las acercan a las características de las empresas excelentes, pero también rigideces que limitan su potencialidad y que es preciso combatir, algunas desde la reforma de determinados principios, otras haciendo uso de ellos.

Coincidimos con BALLESTERO (1990, pág. 228) en que «el argumento de que el cooperativismo se ha extendido gracias a las ayudas estatales (incluyendo la menor presión fiscal) es poco convincente, ya que si los Estados favorecen a las cooperativas (bajo distintos gobiernos y regímenes políticos) es porque se reconoce generalmente su importancia. No puede pensarse razonablemente que el consenso político y popular a favor del cooperativismo (recogido en varias Constituciones, entre ellas la española) carezca de base o haya llegado a ser una gran equivocación colectiva».

Ahora bien, ¿cómo corregir sus ineficiencias? Nuestro punto de vista se puede resumir de la siguiente manera:

— Contra los problemas ideológicos, la educación cooperativa.

— Contra los problemas financieros, la actualización y flexibilización de los principios que limitan la captación de recursos y su traslación a las legislaciones cooperativas, posibilitando la utilización de nuevos instrumentos financieros (Carrasco, 1993).

— Contra los problemas de dimensionamiento, la colaboración con otras entidades, tanto cooperativas, explícitamente recogida entre sus propios principios, como no cooperativas, a través de joint ventures, acuerdos comerciales, etc.; el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea constituiría un importante avance en esta materia.

— Contra los problemas de funcionamiento, la profesionalización de la gestión y una nueva mentalidad, asumiendo que la función social de la cooperativa sólo podrá cumplirse si la empresa sobrevive y se desarrolla, para lo cual deberá someterse a las leyes del mercado.

Coincidimos con el Prof. GARCIA-GUTIERREZ (1992) en señalar que los dos retos fundamentales para las sociedades cooperativas en el corto plazo son la dirección empresarial y los procesos de concentración entre ellas, si bien en muchos casos serán esos procesos de concentración los que proporcionen la dimensión suficiente para poder contar con los medios necesarios y una gestión profesional.

Ante una situación económica caracterizada por la apertura de los grandes espacios económicos, la innovación tecnológica y la concentración empresarial, el cooperativismo ha de reaccionar, inevitablemente, a través de la integración. En palabras de Antonio CANCELO (1987, pág. 7), «no queda más alternativa que adecuarse a las exigencias de una economía abierta si se quiere permanecer en el mercado. Pero para realizar esa adecuación además de voluntad política se necesitan condiciones objetivas, las cuales quedan lejos de las posibilidades de cada cooperativa considerada aisladamente. Mi juicio es rotundo, en el futuro no habrá cabida para aquellas cooperativas que permanezcan aisladas. Tampoco la agrupación garantizará el éxito, pero al menos posibilitará las condiciones mínimas para alcanzarlo.»

El hecho de que alguna cooperativa aislada haya encontrado el nicho adecuado y se desarrolle con éxito, no sería más que una excepción para confirmar la regla. Aisladamente no se posee la masa crítica suficiente para mantener el nivel adecuado de tecnología, inversión, redes de mercado, política de marketing, etc.

De manera que si hubiera que lanzar un mensaje éste no sería otro que el de la aproximación de unas cooperativas a otras, en las que se den convergencias de producto, de mercado, de tecnología, etc., para de este modo alcanzar la dimensión mínima necesaria que las condiciones del mercado reclaman».

No obstante, es evidente que el tamaño de una cooperativa, como el de cualquier empresa, estará en función de las características del producto y del mercado al que se dirige. En todo caso, estimamos muy interesante la idea formulada por ARCHIER y SERIEY en su obra «La empresa del tercer tipo» (citada por ARANZADI, 1986, pág. 84) acerca de «la empresa de los grupos» y los «grupos de em-

presas». Este podría ser un modelo adecuado para organizar la intercooperación, con cooperativas de reducida dimensión, especializadas, a modo de unidades adhocráticas (en terminología de Mintzberg) formando la base, y reunidas en un grupo cooperativo que «a través de los servicios comunes reúnen las ventajas de las grandes empresas, la mayor eficacia en el plano económico y comercial y magnitud suficiente para beneficiarse de las economías de escala e incluso para imponerse en el mercado internacional» (ARANZADI, 1985, pág. 27).

Comentábamos también el fenómeno de la autoexplotación, como típico de la economía social. Sin embargo, pensamos con BALLESTERO (1990, pág. 42) que «el término parece discutible, sobre todo si se utiliza de modo indiscriminado. Los novelistas extraordinariamente fecundos como BALZAC y GALDOS, los científicos como NEWTON y FERMAT (que se olvidaba de comer investigando teoremas de álgebra), ¿fueron unos explotados? Si Lope de Vega escribió 1.500 comedias, su grado de autoexplotación debió ser terrible. En estos individuos, junto a su trabajo abrumador, había una autosatfacción por la obra realizada más importante para ellos... que la penalidad del esfuerzo».

Una última reflexión para finalizar este trabajo: cuando se habla de *management* a menudo se piensa en un conjunto de sistemas y procedimientos, de métodos y técnicas. Esta es su componente técnica, pero no podemos olvidar algo tan importante como la cultura y los valores de la organización, las actitudes y los comportamientos de los individuos, es decir, su componente humana, que hoy en día se admite como la más importante.

Creemos que no sería erróneo afirmar que el primer criterio para determinar si en una empresa se dan las condiciones para la eficiencia es la importancia relativa que se atribuye a la componente humana de la gestión directiva. La componente técnica no deja de ser importante, por supuesto, pero es sólo una condición *sine qua non*, ya que ésta no puede ser eficaz sin la ayuda de la parte humana.

En este aspecto las empresas cooperativas parten con una ventaja comparativa, por cuanto ese concepto constituye el eje central de su propia filosofía. No es algo que haya de ser objeto de un obligado convencimiento por necesidades de la gestión, sino que viene dado como un dato definitorio de su propia naturaleza. En la empresa capitalista es un camino que hay que recorrer; en la empresa cooperativa ya está andado. Parodiando el afortunado y clásico eslogan de las Cajas de Ahorro (a la sazón también empresas de Economía Social), «la cara humana del dinero», podría decirse que las cooperativas son «la cara humana del capitalismo».

5. BIBLIOGRAFIA

- ARANZADI, D. (1985).: *Originalidad del cooperativismo industrial vasco*. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, págs. 13-29.
- (1986). *Gestión de cooperativas ante el reto europeo*. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, págs. 77-87.
- (1987). *La empresa cooperativa desde la experiencia de Euskadi*. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, págs. 11-32.
- (1989). *Actualidad de los valores y de la formación en el cooperativismo*. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, págs. 167-182.
- AZUA, J. (1985).: *Perspectivas del cooperativismo vasco*. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, págs. 75-85.
- BALLESTERO, E. (1990).: *Economía social y empresas cooperativas*. Alianza. Madrid.
- BÖÖK, S.A. (1994).: *The ICA co-operative principles for the future*". Coloquio Internacional ACI-CIRIEC. Sevilla, 2-3 de Mayo. Trabajo no publicado.
- BUENO, E. (1993).: *Curso básico de economía de la empresa*. Pirámide. Madrid.
- CANCELO, A. (1987).: *El cooperativismo ante las exigencias del mercado mundial*. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, págs. 81-89.
- CARRASCO, M. (1993).: *La nueva estructura de fondos propios para las cooperativas agroalimentarias*. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Sevilla.
- COQUE, J. (1994).: *Las empresas cooperativas en el panorama económico actual*. VIII Congreso Nacional y IV Congreso HispanoFrancés de AEDEM. En: «La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico». Tomo 1. Hernández, R.M. (Ed.). Cáceres, págs. 486-495.
- CRAIG, J.G. (1993).: *The nature of co-operation*. Black Rose Books. Montreal.
- CUERVO, A. (1994).: *Introducción a la administración de empresas*. Civitas. Madrid.
- DEL ARCO, J.J. (1986). *Doctrina y principios cooperativos*. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, págs. 137-163.
- GARCIA-GUTIÉRREZ, C. (1992).: *La concentración económico- empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas*. 19 Congreso Internacional de CIRIEC. Valencia.
- HERRANZ, J.L. (1994).: *Los principios cooperativos: ayer y hoy*. Coloquio Internacional ACI-CIRIEC. Sevilla, 2-3 de Mayo. Trabajo no publicado.
- LASSERRE, G. (1972).: *El cooperativismo*. Oikos-Tau. Barcelona.
- MONZON, J.L. y ZEVI, A. (1994).: *Cooperativas mercado principios cooperativos*. CIRIEC-España. Valencia.
- MORALES, A.C. (1990).: *Cooperativismo de «transformación» versus cooperativismo de «consolidación»: los principios cooperativos «clásicos» y su vigencia*. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, págs. 177-193.

- NILSSON, J. (1994).: *Principios y prácticas cooperativas en cooperativas de producción*. En: MONZÓN, J.L. y ZEVI, A. Ob. cit., pags. 257-289.
- RODRIGO, B. (1995).: *La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa*. CIERIEC-España. Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa. núm. 19, págs. 43-53.
- SCHUJMAN, L. (1987).: *La línea ortodoxa cooperativa el cooperativismo tradicional*. II Congreso Mundial Vasco de Cooperativismo. Bilbao.
- STUART MILL, J. (1985).: *Principios de economía política*. Fondo de Cultura Iberoamericana. México.
- VARA, M.J. (1994).: *Funciones de la economía social en el modelo de desarrollo económico*. I.C.E., núm. 729, págs. 9-17.
- VARGAS, A.; MARÍN, P. y GRAVALOS, M.A. (1994).: *Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa*. VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM. En: «La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico». Tomo 1. HERNANDEZ, R.M. (Ed.). Cáceres, págs. 1053-1064.
- VARGAS, A. (1994).: *La excelencia empresarial cooperativa: un debate abierto*. III Congreso Internacional de AEDEM. Bucarest, 1994.