**“El gobierno corporativo en Economía Social, teorías y enfoques”**

**María del Carmen Muñoz Medraño y Antonio Juan Briones Peñalver**

**RESUMEN**

Definimos el gobierno corporativo de las entidades de la Economía Social, su importancia tanto en el territorio donde estas se asientan como en la estructura de organizaciones de mercado y no mercado donde se implementan las políticas de buen gobierno. Para ello utilizamos las Teorías de la Agencia, Recursos y Capacidades y los Stakeholders como principales enfoques y modelos que se relacionan con la cultura de las entidades de Economía Social. Aspectos relativos a los conflictos de intereses, la separación entre la propiedad y el control, la relación entre socios y los modelos de dirección y gestión implementados en las entidades de mercado de la Economía Social, constituyen problemas de agencia que son específicos de estas organizaciones. Los recursos, su calificación y clasificación los identifica en las entidades de Economía social con cierta diferencia sobre las capitalistas, finalmente el modelo de los stakeholders o grupo de interés es básico y sirve de integración para los diferentes agentes que participan en el buen gobierno de estas entidades representativas de una cultura social que se asienta en valores para el desarrollo territorial y socioeconómico de los pueblos

**PALABRAS CLAVE:** gobierno, stakeholders, problemas de agencia, economía social, recursos, capacidades, democracia.

1. **Introducción**

El gobierno corporativo, tal y como lo define la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2004), es un “*elemento clave para mejorar la eficiencia económica y el crecimiento, así como mejorar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo implica una serie de relaciones entre la dirección de la compañía, el consejo de administración, accionistas y el resto stakeholders*”.

El gobierno corporativo surge como un instrumento para que la empresa cumpla con su responsabilidad social, ofreciendo información de mayor fiabilidad a todo sus stakeholders (Seguí *et al*., 2008), de forma que la empresa pueda ser socialmente responsable y cumpla así con sus objetivos.

En las entidades de Economía Social el gobierno corporativo es considerado un forma de dirección eficiente en el uso de los activos que las configuran (Bueno, 2004), se asienta en principios de solidaridad y prácticas de democracia económica (Juliá, 2004; Chaves, 2004), ofrece información fiable a los *stakeholders* (Seguí *et al*., 2008) y en general, dota de fortalezas a las organizaciones que siguen estas premisas (Saz y Carús, 2008).

En los últimos años la Economía Social ha ido adquiriendo cada vez más importancia debido a los recientes cambios sociales y a la situación de inestabilidad económica que actualmente están atravesando numerosos países a nivel mundial y especialmente los países de la eurozona, entre ellos España.

La aplicación de las políticas de buen gobierno corporativo por parte de estas entidades ha contribuido a integrar social y/o laboralmente, tanto a las personas como a los territorios en desventaja (Gallego, 2007; Mozas y Bernal, 2006). Así mismo, el crecimiento del desempleo en Europa, es otra de las razones de la importancia de la diversidad de organizaciones que forman el Tercer Sector y su aportación en la creación de empleo y a la productividad (Benardi, 2011); contribuyendo al equilibrio de mercado y demostrando su capacidad para incrementar el nivel de cohesión social (Bel y Ausin, 2007).

Por todo lo expuesto creemos que en la importancia de estudiar el gobierno corporativo de las entidades de la Economía Social entendido como una de las claves del éxito de estas organizaciones y para ello profundizaremos en el estudio de las teorías de gobierno más importantes (la Teoría de la Agencia, la Teoría de los Recursos y Capacidades y la Teoría de los Stakeholders) y su aplicación a las entidades de la Economía Social.

1. **Teoría de la Agencia**

El gobierno corporativo ha estado ligado tradicionalmente a la Teoría de la Agencia que fue desarrollada en los años setenta por Jensen y Meckling que la definen como un contrato bajo el cual una persona, principal, encarga a otra, agente, la realización de algún servicio en su interés, incluyendo delegación de autoridad en el agente y, lógicamente, a cambio una contraprestación (Jensen y Meckling, 1976).

Podemos encontrar dos actores en esa relación de agencia: el agente y en principal. Por un lado el “agente” es el que lleva a cabo la tarea encarda por el principal que son los gestores o directivos encargados de maximizar el beneficio del accionista. Los propietarios de las empresas son los “principales” que son los que encargan al agente la realización de la tarea. El principal se caracteriza por (Álvarez, *et al*., 2000):

* Tratar de alcanzar el máximo beneficio posible que se pueda derivar de la relación de agencia.
* Asumir el mayor nivel de riesgo distribuido por vía contractual, ya que está a expensa de percibir un producto incierto que depende de la evolución de la relación de agencia y el comportamiento del agente.

La separación entre propiedad y control lleva consigo la aparición de una serie de problemas y conflictos de intereses entre los agentes intervinientes en esta relación, conocidos como costes de agencia: conflicto de intereses, asunción de riesgos y asimetría de información. En la figura nº1 se muestra de forma esquemática la Teoría de la Agencia (ver figura nº 1)

Los componentes básicos de esta teoría son el conflicto de objetivos que aparecen entre los protagonistas de la relación que actúan con información incompleta y la incertidumbre que resulta de la existencia de asimetrías informativas que pueden acabar generando la aparición de comportamientos oportunistas.

Estos problemas o discrepancias que surgen entre el principal y el agente pueden venir motivadas por varias razones (Chowdhury, 2004 en Acero y Alcalde, 2010):

1. Percepción del riesgo; el agente suele ser adverso al riesgo y el principal puede ser tanto propenso como adverso al riesgo.
2. Alcance del compromiso con la organización; el agente suele tener una permanencia en la organización más corta que la del principal.
3. Límite de los riesgos; los beneficios del agente suelen ser fijos, a no ser que exista pago por incentivos, mientras que el principal es un *residual claimant.*
4. Proceso de toma de decisiones; el principal no toma parte directa en el proceso de toma de decisiones al existir una separación de la propiedad y la gestión.
5. Asimetría de información; generalmente el agente tiene más información que el principal sobre los asuntos de la compañía.

**Figura nº 1: Teoría de la Agencia**

**PROBLEMAS DE AGENCIA**

**PROPIEDAD**

Información asimétrica

**Adverso al riesgo**

**Permanencia corta**

**AGENTE**

**PRINCIPAL**

**Beneficios fijos**

Información asimétrica

**Asume riesgo**

**Aumentar**

**beneficios**

**CONTROL**

**PROBLEMAS DE AGENCIA**

Fuente: Elaboración propia

La Teoría de la Agencia es aplicada a las entidades de la Economía Social, siendo los socios, los principales, que contratan al agente, que es el directivo, para que desempeñe en su nombre la dirección de la empresa. Pero no sólo es esta la relación de agencia que se establece en una cooperativa.

En una cooperativa pueden surgir hasta tres tipos de relaciones entre sus miembros (Álvarez, *et al*., 2000), (ver figura nº4):

1. La surgida entre los propietarios y los gestores profesionales, que puede encuadrarse dentro de las relaciones puras de agencia, ya que responde al modelo de relación según el cual el principal (socio/asociado) encarga al agente (administrador) la realización de una tarea a cambio de una remuneración y otorgándole amplia capacidad de decisión.
2. La relación que se establece entre los socios como gestores-administradores y los socios como propietarios. Es decir, las consecuencias estructurales de que los trabajadores asuman el control, lo que da lugar a que surja una “especial relación de agencia”. Es esta relación la más característica y a su vez, distintiva de las Cooperativas respecto a las que surgen en otros tipos de empresas, por ejemplo en las Sociedad Anónimas.
3. La relación que surge entre la dirección-gestión y los trabajadores asalariados, independientemente de quien asuma cada uno de esos papeles, puede considerarse como una relación de empleo, en la que los empleados ceden sus servicios a cambio de un salario, siendo el empleador el que decide la asignación de dichos servicios en función de sus necesidades.

**Figura nº 4: Relaciones de agencia entre los distintos miembros de una cooperativa**

GESTORES PROFESIONALES

TRABAJADORES

**Relación de trabajo**

GESTORES SOCIOS

**Relación de trabajo**

**Relación de agencia**

**Relación de trabajo**

SOCIO PROPIETARIO

**Relación de agencia**

Fuente: Adaptado de Álvarez *et al.* (2000)

En el seno de una cooperativa, los problemas de agencia vendrían dados por las discrepancias entre los objetivos de las relaciones consejo rector y directivos profesionales y el socio y consejo rector (Arcas *et al.*, 2008).

En las entidades de la Economía Social y en el caso particular de las cooperativas, a los problemas habituales de agencia, hay que añadir la particularidad de que en muchas ocasiones el papel de socio y gestor coinciden generando incompatibilidades y conflictos de intereses a lo que hay que añadir la heterogeneidad de socios que hay en una cooperativa, cada uno con sus propios intereses. Estas malas relaciones entre los distintos grupos de interés conllevarían a unos malos resultados para la organización (Pedrosa, 2009).

El doble papel del socio en las entidades de la Economía Social, como capitalista y como usuario, les incentiva doblemente a gobernar la empresa (Coque, 2008), englobando todas las funciones del término “empresario”, asumiendo la función de inversión y la función de gestión (Salazar y Galve, 2010) llegando a delegar si llega el momento y así lo requiere, la función supervisora con el correspondiente contrato de agencia (Serra, 1993).

Algunos de los problemas de agencia asociados a las cooperativas surgen de la dificultad de financiarse vía autofinanciación y la escasa motivación para realizar nuevas inversiones, derivada básicamente de dos características: la no enajenación de las participaciones y el principio de puertas abiertas (Álvarez *et al*., 2000)

Otro de los problemas de agencia asociados a la Economía Social surge como consecuencia de la existencia de distintos tipos de socios (ordinarios, de trabajo y cuasi-capitalistas) (Chaves *et al*., 2003), con distintos intereses dentro de la organización, lo que dificulta en gran medida la toma de decisiones (Chaves, 2004; Coque, 2008; Hernández et al., 2009) ya que cada socio intentara defender sus intereses y estos serán distintos dentro del papel que juegue cada uno dentro de la cooperativa. A esto, hay que añadirle la dificultad de lograr, en muchos casos la participación activa del socio en la Asamblea y la intensa fragmentación del voto que favorece el control de la cooperativa por parte de los directivos (Chaves, 2004).

1. **Teoría de los Recursos y Capacidades**

El origen de la Teoría de los Recursos y Capacidades se remonta a 1984, con la publicación del artículo “The resource-bases view of the firm” del profesor Binger Werfelt, trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente de pensamiento económico (Huertas *et al.,* 2004).

Este planteamiento entiende la empresa como “un conjunto de recursos y capacidades que, en la medida en que sean valiosos, escasos, difícilmente imitables y la estructura de la organización sea la adecuada para gestionar estos recursos, permitirán la obtención de ventajas competitivas sostenibles” (Barney, 1991) (ver figura nº2).

Los recursos son el conjunto de factores o activos (tangibles o intangibles) con los que cuenta la empresa, mientras que las capacidades son las habilidades o competencias organizativas, que les permite a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la coordinación y combinación de los recursos disponibles (Barney, 1991; Briones, 2007; Huertas *et al.*, 2004; Hernández y Peña, 2008).

**Figura nº 2: Teoría de los Recursos y Capacidades**

**Escasos**

**Valiosos**

**RECURSOS**

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

**EMPRESA**

**Difíciles de imitar**

**CAPACIDADES**

**GESTIONE**

**VENTAJA COMPETITIVA**

Fuente: Elaboración propia

Una clasificación de los recursos y capacidades con lo que cuenta la empresa es la analizada por Huertas (Huertas *et al.,* 2004) y basada en las aportaciones de varios autores (Navas y Guerras, 2002; Hall, 1993 y Coyne, 1993) (ver figura nº6). Dentro de los recursos distingue entre tangibles e intangibles y en las capacidades hace una distinción entre: capacidades basadas en los activos y capacidades basadas en las competencias.

**Figura nº 6: Clasificación de los recursos y capacidades**

FUNCIONAL

CULTURAL

**COMPETENCIAS**

**ACTIVOS**

**Basadas**

**NO HUMANOS**

**HUMANOS**

**FISICOS**

**FINANCIEROS**

**INTANGIBLES**

**TANGIBLES**

**CAPACIDADES**

**RECURSOS**

TECNOLÓGICOS

 FINANCIEROS

**EMPRESA**

REGULATORIA

POSICIONAL

Fuente: Elaboración propia a partir de Huertas (2004)

El propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee a los que pueden acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan la empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados (Huertas *et al.,* 2004).

La competitividad de la empresa depende de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores que movilizan con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle la empresa y aportaran una serie de capacidades distintas que les permitan generar una renta sostenible a lo largo del tiempo (Fernández, 1995 en Hernández y Peña, 2008), siempre que sus recursos cumplan los siguientes requisitos: valiosos, raros, no imitables e insustituibles (Briones, 2007).

Al analizar las entidades de la Economía Social podemos ver, como su estructura organizativa, su forma de actuar a través de las distintas estrategias, sus implicaciones sociales y en definitiva su forma de hacer empresa ya nos hace una idea de cuáles son sus recursos y capacidades, valiosos, raros, no imitables e insustituibles.

Para analizar la Teoría de los Recursos y Capacidades, nos hemos detenido en la clasificación de Huertas et al. (2004), identificando los recursos y capacidades que diferencia a estas entidades de las capitalistas.

Para las entidades de la Economía Social los recursos más importantes y valiosos son los recursos humanos y en especial los socios que cumplen dentro de la entidad varias funciones ya que no sólo aportan capital sino que, en muchos casos, también trabajo y tienen una dedicación plena generando fuertes vínculos con la entidad (Coque, 2008) al igual que les ocurre a los trabajadores de las entidades de la Economía Social.

Los socios son pieza clave en el gobierno de las entidades de la Economía Social, ellos están presentes tanto en la vertiente política como en la vertiente de gestión (Chaves, 2004), participando en un plano de igualdad en la gestión democrática de la empresa, siendo el motor de arranque para la adhesión del proyecto cooperativo (Pérez *et al*., 2009) y generadores de capacidades culturales importantes dentro de la organización que forman parte de la cultura de estas entidades (Hernández *et al*., 2008).

Los valores y principios de estas entidades constituyen una capacidad cultural importantísima en la Economía Social, basada en los valores de igualdad, democracia, solidaridad, equidad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás (Chaves *et al.*, 2003; Monzón, 2006), siendo esos valores intangibles y difíciles de imitar algunos de ellos por las organizaciones capitalistas (Díaz y Jaimez, 2009) y recogidos en las leyes que regulan a las distintas entidades de la Economía Social, siendo creadores de ventajas competitivas (Marcuello y Saz, 2008).

La tomas de decisiones y la aplicación de políticas estratégicas basadas en los principios y valores de la Economía Social a su vez son una fuente importante de generación otros recursos y capacidades como la estabilidad y calidad en el trabajo, la igualdad oportunidades, la imagen corporativa y la reputación.

1. **Teoría de los Stakeholders**

La Teoría de los Stakeholders es una teoría relativamente reciente que está suscitando un gran interés en nuestros días siendo Richard Edward Freeman en 1984 uno de sus precursores.

Las razones por lo que esta teoría suscita gran interés son diversas pero podemos destacar entre todas ellas las siguientes (González, 2009:208):

1. Esta teoría en primer lugar, te permite pensar un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural. Por tanto, la empresa no es cosa de uno (accionista o propietario), no exclusivamente de dos (propietario y trabajadores), si no que la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de agentes – los que afectan – que intervienen en ella y, por tanto la hacen posible, así como desde todos aquellos “pacientes” –los que son afectados- por la organización empresarial.
2. En segundo lugar la teoría nos permite además comprender que entre los distintos stakeholders que configuran la empresa se establecen una serie de relaciones que pueden ser entendidas desde la perspectiva no solo del contrato jurídico o del contrato social, sino del contrato moral. Es decir entre los distintos stakeholders que configuran la organización empresarial existen expectativas recíprocas de comportamiento, alguna de ellas con carácter legítimo que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales. Por tanto, nos muestra como no son sólo intereses económicos sino también de otro tipo.
3. En tercer lugar, y derivado del anterior, mediante la teoría de los stakeholders es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social entendida en sentido ético, de la organización empresarial.

A diferencia del resto de teorías cuyo objetivo último es cubrir las expectativas de los accionistas de la empresa, el enfoque de la Teoría de los Stakeholders, con una visión ampliada, persigue ser un instrumento para cubrir las necesidades de todos los grupos de interés o stakeholders de la empresa (Puentes *et al*., 2009).

Las organizaciones han pasado de considerarse como un sistema de transformación de los recursos procedentes del mercado en busca de la obtención de un producto final y en orden a obtener un beneficio máximo, a considerar, además, un conjunto de grupos que razonan y esperan de las actuaciones de ésta y ante los cuales siente responsabilidad (Pedrosa, 2009).

Esta responsabilidad tiene que ser gestionada adecuadamente y toda organización que así lo desee debe tener presente que tal responsabilidad se define a partir del dialogo con todos sus stakeholders, tratando de averiguar los intereses o valores comunes a todos ellos, solo así la empresa podrá diseñar las estrategias de gobierno más adecuadas a su situación (González, 2009:208).

Cuando nos referimos a los stakeholders estamos englobando a todos los grupos de interés que intervienen en la empresa (accionistas, gobierno, grupos financieros, grupos políticos, proveedores, asociaciones empresariales, trabajadores, comunidades, clientes) pero a lo largo del tiempo el término stakeholders ha ido evolucionando.

Podemos diferenciar tres etapas en el desarrollo del término stakeholders (Caballero 2005 citado en Pedrosa 2009): una primera etapa inicial, de Stanford Research Institute (SRI, 1963), que considera a los stakeholders como el eje de la supervivencia de la organización; a continuación nos encontraríamos con la etapa decisiva del término, que sería la aportada por Freeman en 1984 y que lo relaciona con la disciplina de Dirección Estratégica.

 Por último, diferenciamos también la etapa actual, en la que las relaciones entre la organización y cada uno de los stakeholders han pasado de ser una actividad de escasa importancia en el éxito competitivo a considerarse una necesidad central, dado que la empresa ha pasado de considerar a los stakeholders de los que necesita para sobrevivir, a considerar a todos aquellos que tienen algún interés o se sienten afectados por aquella, dado que el deseo del alcance conjunto de todos los intereses es necesario en el desarrollo y control de las estrategias de la organización, buscando para ello el equilibrio oportuno de todos ellos.

 Esta teoría tiene una visión integral de las organizaciones al pretender conseguir un equilibrio entre los intereses de los stakeholders de la empresa y los suyos próximos para poder adaptarse a los continuos cambios que se producen en el entorno (Pedrosa, 2009) implicándose en los sistemas sociales, culturales, políticos y económicos.

Si tenemos en cuenta que un stakeholders es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde alguna de ellas son individualizadas (González, 2009), podemos establecer el siguiente modelo de la Teoría de los Stakeholders (ver figura nº7):

**Figura nº 7: Modelo de los stakeholders o grupos de interés**

**Grupos financieros**

**Clientes**

**EMPRESA**

**OBJETIVOS**

**Proveedores**

**Asociaciones empresariales**

**OBJETIVOS**

**Comunidades**

**OBJETIVOS**

**Grupos políticos**

**OBJETIVOS**

**Trabajadores**

**Accionistas**

**Gobierno**

Fuente: Adaptado de Pedrosa (2009)

En las entidades de la Economía Social, la teoría de los Stakeholders cobra una especial importancia, ya que son numerosos los autores que afirman que es la que mejor se adapta al gobierno de estas entidades debido a sus peculiaridades (Pedrosa, 2009) incluso afirman que esta teoría es idónea para aquellas empresas que optan por llevar a cabo políticas de responsabilidad social (González, 2009)

En una entidades de la Economía Social son numerosos los agentes que nos podemos encontrar interesados en participar en su gobierno, llegando a encontrar hasta cinco tipos distintos de actores (Coque, 2008:80), masa de socios, socios directivos, gerentes profesionales, empleados y otros agentes externos, lo que en ocasiones puede crear conflicto de intereses (ver figura nº 8).

A la hora de gobernar la cooperativa hay que tener en cuenta los objetivos de todos los stakeholders que intervienen, para ello es primordial que funcionen correctamente los sistemas de participación democrática con el fin de que se hagan valer los intereses de la entidad y de todos los grupos interesados en su gobierno.

Las sociedades cooperativas que tengan como base la integración de los intereses de sus stakeholders en su gobierno, obtendrán unos mejores resultados como consecuencia de su buena gestión y asegurarán su continuidad en el mercado. Es decir, obtendrán una ventaja competitiva que la diferenciará del resto y ello supondrá una posición ventajosa en el mercado que le asegurará su supervivencia, alcanzando así el éxito empresarial (Pedrosa, 2009).

**CONLCUSIONES**

El gobierno de las entidades de Economía Social basado en sus principios y valores es una de las claves del éxito de estas organizaciones, haciendo participes en la toma de decisiones a todos los grupos de interés mediante los sistemas de participación democrática.

Tras analizar las distintas teorías de gobierno aplicadas a la Economía Social podemos afirmar que el gobierno de estas entidades es una fuente de ventajas competitivas que las hace diferenciarse de las entidades capitalistas, tanto en la toma de decisiones como en la relación que mantiene con los stakeholders.

Las relaciones de agencia en estas entidades se complican, llegando a existir distintos problemas de agencia dependiendo del papel del socio dentro de la entidad y de su relación con el resto de participantes y la dirección de la organización, generándose conflictos de intereses.

Los recursos intangibles y las capacidades basadas en las competencias son esenciales en la Economía Social para la creación de ventajas competitivas, siendo difíciles de imitar por el resto de organizaciones y generadores de una cultura organizativa propia que las diferencia de las sociedades capitalistas.

Finalmente de análisis de la Teoría de los Stakeholders se ha llegado a la conclusión de que las políticas de gobierno de las entidades de Economía Social van dirigidas en gran medida a la integración de los distintos stakeholders que intervienen, tanto internos, mediante la aplicación de sistemas de participación democrática, como externos, con la implantación de políticas de responsabilidad social y medioambiental.

**BIBLIOGRAFIA:**

ACERO, I. y ALCALDE, N., (2010): “Los consejos de administración. Una instantánea del caso español*”. Economía Industrial*, nº378, pp. 159-168.

ALVAREZ, M.B., ABESÚ, P. y FÉ, C., (2000): “La cooperativa en el marco de la teoría de la agencia”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, nº34, pp. 169-188.

ARCAS, N. (2008): “La sociedad cooperativa europea como forma de concentración empresarial”. En Alfonso, R. (direct.) (2008) “*La sociedad cooperativa Europea domiciliada en España”.* Editorial Aranzadi, S.A., Navarra.

ARCAS, N., MARTIN, J.F. y MINGUEZ, A. (2008) “Análisis de la relación socio cooperativa agraria desde las perspectiva de las teorías de la agencia y derechos de propiedad”. 27 Congreso Internacional de CIRIEC sobre Economía Pública, Social y Cooperativa, Sevilla 22-24 de Septiembre.

BARNEY, J.B., (1991). “Firm resouces and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp. 99-120.

BEL, P. y AUSÍN, J.M. (2007): “Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial”, *REVESCO*, nº92, Segundo Cuatrimestre 2007, pp. 41-71.

BEL. P., FERNANDEZ J. Y MIRANDA, M. (2005): “La creación de puestos de trabajo en el ámbito rural para su desarrollo: las organizaciones de participación agrarias”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, nº52, pp. 335-360.

BENARDI, A. (2011): “El mercado de trabajo y el sector cooperativo en Italia”*, CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, nº70, pp. 149-178.

BRIONES, A.J. (2007): “Determinantes estratégicos en el modelo de modernización de las fuerzas armadas y sistemas de defensa. Análisis de los procesos de cooperación con organizaciones externas”. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena.

BUENO CAMPOS, E. Coordinador (2004): *“El gobierno de la empresa”,* ediciones pirámide, Madrid.

CABALLERO, G. (2005): “*Los stakeholders en el modelo de gobierno corporativo. Un análisis del impacto en las estrategias de empleabilidad de la universidad española*.” Tesis Doctoral, Universidad de Vigo.

CHAVES, R. (2004): “Gobierno y democracia en las Entidades de Economía Social*”. Mediterráneo económico*, nº6, p. 35-52.

CHAVES, R.; MONZÓN, J.L. y SAJARDO, A. (2003): “*Elementos de Economía Social. Teoría y Realidad”*, Universidad de Valencia.

CHOWDHURY, D. (2004): “Incentives, Control and Development: Governance in Private and Public Sector with Special Reference to Bangladesh”, Ed. Dhaka, University of Dhaka.

COQUE, J., (2008). “Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial*”.* *REVESCO*, nº95, Segundo Cuatrimestre 2008, pp. 65-93.

COYNE, K.P. (1986): “Sustainable competitive advantge: wat hit is and what it isn`t” Business Horizons, Junary/February, pp.54-61.

DIAZ, F. y JIMEZ M. (2009): “¿Existe una cultura cooperativa organizacional en trabajadores cooperativistas y no cooperativistas?”, *REVESCO*, nº97, Primer Cuatrimestre 2009, pp. 44-57.

GALLEGO, L. (2007): *“Función de las cooperativas en la normativa de fomento del desarrollo rural” REVESCO*, nº92, Segundo Cuatrimestre 2007, pp. 153-177.

GONZALEZ, E. (2009): “La Teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo practico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”. *VERITAS: revista de filosofía y teología*, nº 17, pp. 205-227.

HALL, R. (1993):” A framework linking intangible resourcers and capabilities to sustainable competitive advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 607-608.

HERNANDEZ, F. y PEÑA, I., (2008): “Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrado desde la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social”. *REVESCO*, nº94, Primer Cuatrimestre 2008, pp. 27-58.

HERNÁNDEZ, M.J., RUIZ, C. y GARCÍA, E., (2008): “La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas*”.* *REVESCO*, nº95, Segundo Cuatrimestre 2008, pp. 94-111.

HUERTAS, P., NAVAS, J.E. y ALMODOVAR, P., (2004): “La Diversificación desde la Teoría de los Recursos y Capacidades”*.* *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº14, pp. 87-104.

JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economic*, V.3, nº 4, 1976, pp. 305-360.

JULIÁ J.F., (2004):”La economía social y el cooperativismo, la democracia en la economía. A modo de introducción*”. Mediterráneo económico*, nº6, p.10-14.

MARCUELLO, C. y SAZ, I., (2008): “Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico”. *REVESCO* Nº 94, Primer Cuatrimestre 2008, pp. 59-79.

MONZÓN, J.L. (2006): “Economía social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer sector”. *CIRIEC-España, revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, nº56, noviembre 2006, pp. 9-24.

MOZAS, A. Y BERNAL, E. (2006): *“*Desarrollo territorial y economía social” *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, nº55, pp. 125-140.

NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (2002): “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones” Civitas, 3ª edición, Madirid.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE). Guidelines of multinational enterprice. París: 2004.

PEDROSA, C., (2009): “Modelos teoricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades coperativas, una apuesta por el enfoque stakeholder.” *Gestión Joven, nº4.*

PÉREZ, F.J., SANZ, ESTEBAN, L. y GALLARDO, A., (2009*):* “Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos. una perspectiva de RSE”. *CIRIEC-España, revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, nº65, agosto 2009, pp. 163-190.

PUENTES R., VELASCO, Mª.M., VILAR, J., (2009): “El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas”*. REVESCO*, nº98, Segundo Cuatrimestre 2009, pp. 118-140

SALAZAR, I., y GALVE, C. (2010): “El ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias”. *REVESCO*, nº101, Primer Cuatrimestre 2010, pp. 79-106.

SAZ, Mª I. y CARÚS, L. (2008):”Los procesos participativos en la sostenibilidad medioambiental. El caso del segmento turístico recreativo de Alta Montaña*”*, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 61, pp. 127-156.

SEGUI, E., GARCIA, G., ROMERO, A. y VILLALONGA I., (2008): “La Innovación en el gobierno de las cajas rurales españolas: evaluación de su e-gobierno corporativo” *CIRIEC-España, revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, nº60, abril 2008, pp. 155-178.

SEGUI, E., GARCIA, G., ROMERO, A. y VILLALONGA I., (2008): “La Innovación en el gobierno de las cajas rurales españolas: evaluación de su e-gobierno corporativo” *CIRIEC-España, revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, nº60, abril 2008, pp. 155-178.

SERRA, A. (1993): *“La empresa. Análisis económico”.* Barcelona, labor Universitaria.