

Influencia de los valores en las relaciones interpersonales en el diseño de los dispositivos de control: una ilustración a través de quiebras de bancos cooperativos

Benjamin HabermacherUniversité de Haute Alsace (Francia) <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.110462>

Recibido: 30/10/2025 • Aceptado: 07/04/2026 • Publicado: 20/08/2026

ES Resumen. Este artículo examina el papel de los valores y las influencias interpersonales en la configuración de los dispositivos de control de gestión de los bancos cooperativos. A partir de la perspectiva de los paquetes de control de gestión (Malmi & Brown, 2008) y del enfoque de acoplamiento/desacoplamiento (Orton & Weick, 1990; Demartini & Otley, 2020), proponemos el concepto de “acoplamientos bajo influencia”, que designa situaciones en las que las interacciones informales reconfiguran los vínculos entre los elementos de control. A partir de un enfoque abductivo, analizamos cuatro casos de quiebras de bancos cooperativos con el fin de identificar mecanismos recurrentes. Los resultados muestran que los valores pueden debilitar la coherencia global del paquete de control. Formulamos dos propuestas: (P1) Los valores que transmiten las relaciones interpersonales penetran en los elementos de control y sustituyen a los valores que muestra la organización; (P2) Cuando las interacciones interpersonales priman sobre las interacciones formales dentro del paquete, la coherencia del paquete de control disminuye. El artículo contribuye a la literatura al proponer que los valores se consideren un parámetro de diseño y al posicionar lo interpersonal como vector de las reconfiguraciones del paquete. Desde el punto de vista de la gestión, abogamos por una mayor alineación entre los valores mostrados y los valores practicados. En definitiva, el rendimiento sostenible de las cooperativas bancarias supone un paquete de control en el que los valores actúan como palanca de diseño del control sin sustituirlo.

Palabras clave. Paquete de control de gestión, controles culturales, gobernanza cooperativa, lealtad, acoplamiento, control informal.

Claves Econlit. M41, P13, G33.

ENG Influence of values on interpersonal relationships in the design of control mechanisms: an illustration using cooperative bank failures

ENG Abstract. This article examines the role of values and interpersonal influences in shaping management control systems in cooperative banks. Drawing on the perspective of management control package (Malmi & Brown, 2008) and the coupling/decoupling approach (Orton & Weick, 1990; Demartini & Otley, 2020), we propose the concept of “under-influence couplings”, referring to situations where informal interactions reconfigure the links between control elements. Using an abductive approach, we analyse four cases of cooperative bank failures in order to identify recurring mechanisms. The results show that values can weaken the overall coherence of the control package. We formulate two propositions: (P1) Values conveyed through interpersonal relationships penetrate the elements of control and replace the values displayed by the organisation; (P2) When interpersonal interactions take precedence over formal interactions within the package, the coherence of the package decreases. The article contributes to the literature by proposing to view values as a design parameter and positioning interpersonal relationships as a vector for package reconfigurations. From a managerial perspective, we advocate for greater alignment between stated values and practised values. Ultimately, the sustainable performance of cooperative banks requires a control package in which values act as a lever for control design without replacing it.

Keywords. Control package, cultural controls, cooperative governance, loyalty, coupling, informal control.

Sumario. 1. Introducción. 2. El paquete de control de gestión: un marco analítico fructífero. 3. El lugar de lo informal en el control de gestión de los bancos cooperativos. 4. Discusión: valores, influencias interpersonales y (des)acoplamientos en los sistemas de control de gestión. 5. Conclusión y perspectivas. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Habermacher, B. (2026). Influencia de los valores en las relaciones interpersonales en el diseño de los dispositivos de control: una ilustración a través de quiebras de bancos cooperativos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 153, e110462. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.110462>.

1. Introducción

“Las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las dirigen de forma democrática para dar respuesta a sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas comunes. Como empresas basadas en valores y principios, dan prioridad a la justicia y la igualdad [...]”
Alianza Cooperativa Internacional¹

Esta definición tan amplia que destacamos requiere algunas aclaraciones. De hecho, se deduce que las cooperativas son personas jurídicas de derecho privado que se diferencian de las asociaciones sin ánimo de lucro, ya que se trata de empresas. Sin embargo, también se diferencian de las empresas capitalistas, ya que la propiedad del capital es colectiva y las decisiones no están vinculadas al porcentaje de participación en los derechos sociales (participaciones sociales, acciones): es el famoso “una persona = un voto” que suelen recordar los cooperativistas y los defensores del principio cooperativo. Esta posición en la interfaz de dos mundos genera una serie de tensiones, por no decir contradicciones, que deben resolverse para no penalizar de forma duradera el funcionamiento de la organización.

Partiendo del principio de que la asignación de recursos es óptima cuando la organización está alineada con sus objetivos, se deduce que el rendimiento de la organización también será óptimo en este caso. La tensión que se ejerce en el seno de las organizaciones híbridas, como las cooperativas, debería ser, por intuición, una fuente de ineficiencia. Aquí encontramos una expresión del mito de la ineficiencia de los sectores no mercantiles y no capitalistas (Deville, Lamarque & Michel, 2020), que tendería a inducir una necesidad de convergencia del sector de la Economía Social y Solidaria (ESS) hacia el de la economía clásica (Maurel, 2008; Bayle-Cordier & Stervinou, 2012). Sin embargo, en la literatura también se observa que las organizaciones no convencionales presentan un rendimiento más que honorable en comparación con las organizaciones clásicas (Frey, 2022), así como una importante capacidad de resiliencia frente a las crisis (Maurel & Pantin, 2020).

La literatura sobre ciencias de la gestión aborda principalmente las organizaciones no convencionales desde la perspectiva de su particularismo y en un enfoque reflexivo con las organizaciones capitalistas. Si bien este enfoque comparativo nos parece muy interesante para comprender los mecanismos y las articulaciones entre las organizaciones no convencionales y las capitalistas, nos parece pertinente y fructífero abordar este particularismo desde un ángulo más radical, el de **los valores** que fundamentan y dan vida a la organización. La corriente crítica en control de gestión ofrece entonces pistas interesantes para el análisis de los mecanismos que intervienen en la estructuración de este particularismo, superando el enfoque instrumental marcado por los trabajos de Weil y Hatchuel (1992) o el enfoque conductual que se desarrolló a raíz de los trabajos de Argyris (1952). No se trata de menospreciar la relevancia analítica de estas corrientes, sino más bien de adoptar un prisma de lectura que consideramos fructífero para continuar el debate analítico y académico en nuestro campo de estudio.

De hecho, el control de gestión es un elemento estructurante de cualquier forma de organización. Representa una emanación visible/medible de lo que, durante mucho tiempo los autores, desde una perspectiva de modelización analítica, han considerado como una “caja negra” en las organizaciones humanas (Berland, 2014). Las investigaciones más recientes tienden a adentrarse en esta “caja negra”², o al menos a delimitar con mayor precisión sus contornos, para analizar con mayor detalle las entradas y salidas que produce. Así, existe una abundante bibliografía sobre los procesos de aprendizaje (Bollecker, 2002; Arena & Solle, 2008), de diseño (Naro & Travallé, 2019), de control interactivo (Renaud, 2013), de legitimación (Demaret, 2018; Lambert & Sponem, 2009), de comunicación y apropiación de herramientas (De Vaujany, 2006; Dominguez-Péry et al., 2011; Bédé et al., 2012; Dudézert & Portal, 2016), así como sobre el papel de los controladores de gestión en estos procesos (Bollecker & Renaud, 2023).

Si bien la literatura sobre las organizaciones no convencionales es abundante y antigua³, especialmente en lo que respecta al sector público y, en general, a las organizaciones sin ánimo de lucro⁴, las cooperativas, debido a su naturaleza híbrida, han tenido dificultades durante mucho tiempo para consolidarse como un campo privilegiado para los investigadores en control de gestión (Joannidès, 2016). En este sentido, las cooperativas bancarias ocupan un lugar singular: combinan una finalidad democrática con las exigencias de rendimiento vinculadas a los mercados, la regulación prudencial y las expectativas de los socios, que también son clientes (Abad Segura & Valls Martínez, 2018; Abhervé, 2015; Deville et al., 2020). Este posicionamiento híbrido hace que sea especialmente relevante la cuestión de la alineación de los valores y su puesta en práctica en los sistemas de control de gestión (Deville et al., 2020). Sin embargo, la forma en que los valores y las **influencias interpersonales** (lealtades, deudas interpersonales, coaliciones) intervienen en el diseño y la combinación de estos elementos de control de gestión sigue sin ser suficientemente problemática en las organizaciones cooperativas. De hecho, durante mucho tiempo, la teoría de la contingencia⁵ se ha impuesto como la única capaz de permitir la adecuación de las prácticas de control con la consecución de los objetivos de la

1 <https://www.ica.coop/>.

2 Pensemos, en particular, en los trabajos de Akrich, Callon y Latour (2006), que recomiendan “abrir las cajas negras”.

3 Cabe mencionar la obra de Anthony (1988), que marcó un hito e introdujo la Nueva Gestión Pública.

4 Organizaciones sin ánimo de lucro: por regla general, una asociación sin ánimo de lucro o una administración pública.

5 Nos remitimos aquí a los trabajos fundacionales y a la síntesis de Mintzberg (1982).

organización (Georgescu y Naro, 2023; Malmi & Brown, 2008). Este centralismo de la contingencia es criticable. De hecho, la teoría de la contingencia se centra esencialmente en las prácticas contables como variables explicativas de las prácticas de control (Otley, 1980) y excluye de hecho las prácticas no contables (Georgescu & Naro, 2023). Además, presupone que el rendimiento está relacionado con la práctica de control (el objeto contable) sin establecer necesariamente este vínculo (Otley, 1980). El enfoque basado en el **paquete de control** permite superar las limitaciones de los estudios que utilizan la teoría de la contingencia. Según Otley (1980), así como Malmi y Brown (2008), las prácticas de control contable (presupuestos, BSC, indicadores y cuadros de mando, etc.) son elementos constitutivos de un paquete de control de gestión. Según Malmi y Brown (2008), los paquetes de control deben analizarse en un conjunto más amplio que incluya también controles no contables, por ejemplo, controles administrativos (procedimientos o mecanismos de gobernanza) o controles culturales (paradigma empresarial, símbolos). De este modo, los valores encuentran su lugar como complemento de las herramientas de control contable, como elementos del paquete de control de gestión.

Desde el punto de vista teórico, los trabajos de referencia contraponen dos formas de abordar la arquitectura del control en el marco del paquete de control: ya sea como un sistema (*management control as a system*) cuyos componentes están diseñados de manera complementaria e interdependiente (Grabner & Moers, 2013), o como un paquete (*management control as a package*) en el que los dispositivos pueden ser sustituibles o complementarios según el contexto (Bedford & Malmi, 2015; Malmi & Brown, 2008). Esta segunda vía nos parece mucho más fructífera, ya que se inscribe en un marco de pensamiento que permite reflejar mejor la variabilidad de las situaciones (Merchant & Otley, 2020). Paralelamente, el enfoque por acoplamiento (Demartini y Otley, 2020; Orton & Weick, 1990) propone estudiar la capacidad de respuesta (responsiveness) y la autonomía relativa (distinctiveness) de los dispositivos de control para comprender cuándo la complementariedad da paso a la sustituibilidad. Sin embargo, aunque existen estudios sobre la transformación global del paquete de control o sobre los efectos de la introducción de una nueva práctica de gestión (Gourbier & Guenoun, 2024), pocos estudios, que nosotros sepamos, se proponen estudiar las causas de las interacciones en un paquete de control existente. Añadamos que el campo de estudio de las cooperativas presenta una serie de características destacadas, especialmente en lo que se refiere a los valores (Deville et al., 2020). Este campo constituye, por tanto, un objeto de estudio pertinente para poner de relieve las interacciones relacionadas con los valores entre los dispositivos de control.

Desde un punto de vista empírico, en las últimas décadas se ha producido un endurecimiento de las normas prudenciales en los bancos (por ejemplo, la normativa Basilea III⁶) y una modernización de los procesos de control interno (Jovanović, Arnold & Voigt, 2017). Cabría esperar que estos cambios redujeran el margen para los arbitrajes informales y disminuyeran el peso de los valores en las decisiones de gestión en favor de una tecnicidad puramente contable. Sin embargo, varios casos notorios de quiebra en la década de 2010 (Banca Popolare di Vicenza & Veneto Banca, The Co-operative Bank, BFA-Bankia) sugieren que, incluso con una regulación estricta, las configuraciones relacionales (lealtades hacia personalidades destacadas, politización del consejo, déficit de competencia del consejo de administración) pueden alterar los mecanismos de control interno (European Central Bank, 2017; European Commission, 2012; Kelly, 2014). Estos episodios se hacen eco de casos históricos más antiguos, como la quiebra del Banco de Cooperativas de Francia en 1934, en la que la confianza tribal depositada en un directivo sustituyó a los controles formales embrionarios y ocultó la asunción de riesgos (Lasserre, 1935).

Así, ante esta doble constatación de un marco teórico que tiene dificultades para integrar explícitamente los valores y las influencias interpersonales en el diseño de los paquetes, y de casos empíricos en los que lo informal interpersonal parece desbordar el aparato prudencial, el presente artículo tiene por objeto poner de relieve que las quiebras de las cooperativas bancarias pueden explicarse por incoherencias en el plano de los valores en los dispositivos de control. La propuesta central de este artículo es la siguiente: en el contexto de los bancos cooperativos, las incoherencias en el plano de los valores influyen en las interacciones interpersonales, lo que reconfigura el diseño y el acoplamiento dentro del paquete de control, llegando incluso a llevar a algunos bancos a la quiebra. Nuestro enfoque es abductivo: combinamos un caso y varios casos contemporáneos con el fin de identificar mecanismos recurrentes y proponer una interpretación general que pueda alimentar una agenda de investigación (Merchant & Otley, 2020). Para ello, tomamos como punto de partida para el análisis un acontecimiento histórico: la quiebra del Banco de Cooperativas de Francia. Al poner en diálogo este episodio histórico con la literatura y los casos más recientes de quiebras de bancos cooperativos, mostramos el papel que pueden desempeñar los valores individuales en la construcción de influencias interpersonales dentro de los mecanismos de control de estos bancos.

Más concretamente, proponemos el concepto de “acoplamientos bajo influencia”: situaciones en las que la fuerza del acoplamiento entre subsistemas de control (por ejemplo, valores → procedimientos → indicadores) depende menos de la tecnología instrumental (diseño de indicadores, matrices de gestión de riesgos, documentación de procedimientos) que de las configuraciones relacionales entre los individuos. Así, dos propuestas secundarias estructuran nuestro análisis:

Propuesta 1 (P1): Los valores transmitidos por las relaciones interpersonales penetran en los elementos de control y sustituyen a los valores que muestra la organización.

Propuesta 2 (P2): Cuando las interacciones interpersonales priman sobre las interacciones formales dentro

6 Cf. Bank for International Settlements. (2017). Basel III: Finalising post-crisis reforms. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>.

del paquete, la distinción de los dispositivos de control interno aumenta, pero su capacidad de respuesta disminuye.

La propuesta P1 permite explicar un debilitamiento del control previsional y de la corrección de errores. En efecto, cuando los valores mostrados por los controles culturales ya no respaldan los sistemas de medición contable, estos últimos se autonomizan (Côté, 2005, 2007; Norris & O'Dwyer, 2004). De ello se deriva una perturbación del diseño del paquete. En cuanto a la propuesta P2, permite explicar por qué, cuando los controles internos se vuelven autónomos, se bloquean los bucles de retroalimentación pertinentes para la toma de decisiones (De Andres et al., 2020). De esta desconexión se deriva que la organización es entonces más vulnerable a los choques exógenos (crisis, riesgos de quiebra).

Esta postura permite contribuir al llamamiento realizado por Merchant y Otley (2020) en el número especial de *Accounting Organization and Society* para “meterse en la cabeza” de los diseñadores y usuarios de sistemas de control. De hecho, defendemos que los valores no son variables de un entorno neutro y que orientan el uso de los controles. En las cooperativas bancarias, donde la expresión de valores sólidos es fundamental, esta inscripción de lo normativo en lo operativo es aún más marcada (Allemand et al., 2021). Sobre la base de nuestros resultados, proponemos que el filtrado por valores permite aumentar la estabilidad del paquete de control. Por lo tanto, el objetivo del artículo es doble. Por un lado, teorizar sobre la forma en que los valores influyen en las interacciones interpersonales hasta traducirse en acoplamientos y desacoplamientos dentro del paquete. Por otro lado, ilustrar estas dinámicas a partir de una muestra de casos, insistiendo en las condiciones locales de emergencia (cada caso es, evidentemente, único) con el fin de alimentar pistas para futuras investigaciones. Nuestra contribución se sitúa, por tanto, en tres planos. Conceptualmente, proponemos considerar los valores como parámetros de diseño del paquete: mostramos cómo lo interpersonal es el mecanismo de transmisión dentro del paquete. Empíricamente, analizamos fracasos heterogéneos para documentar mecanismos recurrentes. En la práctica, proponemos pistas de gestión susceptibles de alinear la cultura y los dispositivos de control dentro de las organizaciones.

Para ello, presentamos en primer lugar el paquete de control con el fin de precisar el lugar que ocupan lo informal y las relaciones interpersonales, así como los efectos de acoplamiento y desacoplamiento. A continuación, presentaremos las quiebras de bancos cooperativos analizadas desde la perspectiva de estas influencias informales. Estos resultados podrán entonces discutirse a la luz de los “acoplamientos bajo influencia” a través de nuestras propuestas (P1 y P2). Nuestra conclusión dará lugar a recomendaciones de gestión y a nuestras contribuciones, así como a pistas de reflexión para futuras investigaciones.

2. El paquete de control de gestión: un marco analítico fructífero

El concepto de paquete de control fue introducido a principios de la década de 1980 por Otley (1980). En un trabajo pionero, Otley demostró que las prácticas de control de gestión debían estudiarse desde un enfoque más amplio del control de gestión. Así, el enfoque por paquetes anima a considerar las prácticas como elementos al servicio de la organización (Malmi & Brown, 2008). De este modo, el control de gestión puede considerarse según dos modalidades no competitivas. Por un lado, como un sistema. Se trata entonces de un conjunto coherente de prácticas y herramientas que funcionan de manera preestablecida: “*En particular, proponemos que las prácticas [de control de gestión (MC)] formen un sistema si las prácticas de MC son interdependientes y las opciones de diseño tienen en cuenta estas interdependencias*” (Grabner & Moers, 2013, p. 408). Por otro lado, el paquete de control también puede considerarse como una colección (un paquete) de sistemas y controles (Malmi & Brown, 2008, p. 287): “*Como concepto general, un paquete de sistemas de control de gestión (MCS) es una colección o conjunto de controles y sistemas de control*”. Las prácticas y herramientas coexisten entonces sin vínculos preestablecidos. El paquete de control de gestión forma así un conjunto de prácticas en homeostasis⁷ que constituyen un paradigma empresarial.

2.1. Elementos del paquete de control de gestión

El paquete de control de gestión incluye controles contables tradicionales (cibernéticos). Entre ellos se encuentran los presupuestos (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003), así como los controles financieros y no financieros (Ittner & Larcker, 1998). También encontramos controles mixtos (como el *Balanced Scorecard*) (Kaplan y Norton, 1992). La planificación se plantea en dos ejes: estratégico, es decir, a largo plazo, u operativo, es decir, a corto plazo. En este último caso, la planificación puede confundirse con el presupuesto y, por lo tanto, constituye un control por resultados (Merchant & Van der Stede, 2017). La planificación se considera un control ex ante (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). De hecho, su objetivo es orientar a los miembros de la organización hacia los objetivos que deben alcanzar. Otro elemento del paquete, el sistema de recompensas y remuneraciones, permite, al valorar el logro de un objetivo, motivar a los miembros de la organización a aumentar su rendimiento individual o colectivo (Flamholtz et al., 1985). Estos tres sistemas de control se basan en controles administrativos. Estos constituyen la base que estructura la organización (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004). También establecen las responsabilidades relacionadas con el modo de gobernanza (Abernethy & Chua, 1996), así como los procedimientos vigentes en la organización.

7 El término que proponemos, procedente de la biología, indica la capacidad de un conjunto para mantener las variables del medio interno en niveles aceptables ante el cambio de circunstancias internas y externas.

Control Cultural						
Clanes		Valores			Símbolos	
Planificación		Control Cibernético.				Recompensas y Compensación
Planificación a largo plazo	Plan de acción operativa	Presupuestos	Sistemas de medición financiera.	Sistemas de medición no financiera	Sistemas de medición híbridos	
Control Administrativo						
Gobernanza		Estructura organizativa			Políticas y procedimientos	

Figura 1. Control de gestión como paquete de control, según Malmi y Brown (2008)

Por último, los controles culturales son objeto de controversia... Están compuestos por los valores, creencias y normas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización (Flamholtz et al., 1985). En la medida en que la cultura es preexistente a la organización, si nos remitimos a Clegg et al. (2005), esta se impone a la organización y, por lo tanto, no puede ser modificada por los directivos: por lo tanto, no podría constituir un modo de control. Sin embargo, de acuerdo con Malmi y Brown (2008), consideramos que la cultura puede ser utilizada por la organización para modificar el comportamiento de sus miembros, convirtiéndose así en un mecanismo de control. En particular, encontramos el control a través de los valores movilizados por la organización. Este opera a través de un sistema de valores (Simons, 1995) en tres niveles: ex ante, mediante la contratación de personal acorde con los valores de la organización; medias res, a través de un fenómeno de aculturación (Alvesson & Kärreman, 2004); y, por último, longitudinalmente, mediante el conformismo con la organización. El control simbólico constituye, por su parte, una expresión física de la cultura. En él encontramos, por ejemplo, el cumplimiento de los códigos de vestimenta, el uso de uniformes, así como las normas formales e informales de especialización de la organización del trabajo (Pratt & Beaulieu, 1992). Por último, el control clánico supone una uniformización de la socialización de los miembros de la organización: al reconocerse como pertenecientes a una categoría social específica, los miembros del "clan" adoptan rutinas y una homogeneidad de comportamientos acordes con la cultura del grupo (Ouchi, 1979)⁸. Todos estos sistemas y prácticas de gestión son sensibles al entorno institucional. Por lo tanto, la siguiente sección aborda la importancia del paradigma empresarial.

2.2. La importancia del contexto: el paradigma empresarial

Desde una perspectiva de gobernanza, el paradigma empresarial no se limita a una dimensión simbólica o ideológica. Se plasma en los sistemas y prácticas de gestión, que traducen las orientaciones estratégicas en acciones concretas (Bollecker & Renaud, 2023). Por lo tanto, la gobernanza es un dispositivo institucional y conductual que rige las relaciones entre los directivos y las partes interesadas (Pérez, 2003). De ello se deduce que incluye los mecanismos formales (normas, procedimientos, informes) e informales (valores, cultura, liderazgo) que estructuran la acción colectiva (Gourbier & Guenoun, 2024).

Es en este contexto donde cobra todo su sentido el enfoque basado en paquetes de control de gestión, tal y como lo definen Malmi y Brown (2008). La necesidad de coherencia entre los sistemas de control (descritos en 2.1) exige que se ajusten a un paradigma dominante. Por ejemplo, los controles culturales permiten difundir los valores organizativos, mientras que los controles cibernéticos traducen esos valores en indicadores de rendimiento medibles (Quemener, 2010). Desde esta perspectiva, el paradigma empresarial puede considerarse como un marco de referencia estratégico y los paquetes de control como palancas operativas. La alineación entre la gobernanza estratégica y las prácticas de control, encarnadas en los paquetes, se convierte entonces en un reto crucial.

A modo de ejemplo, Gourbier, Serval y Arnaud (2022) muestran cómo el uso de símbolos puede facilitar el surgimiento de una cultura de eficiencia y austeridad presupuestaria. En este caso, los dirigentes adoptan un estilo de vida austero para alinear la práctica con la mentalidad. A esto se suma la contratación de directivos que comparten estos valores para dar ejemplo a los equipos. Por último, la difusión de mensajes centrados en la necesidad de racionalización difunde este cambio cultural. En otro orden de ideas, Gourbier y Guenoun (2024) muestran que el paradigma empresarial también puede ser el resultado de la implantación de elementos de control formal, en particular cibernéticos. Estas herramientas hacen que poco a poco surja una cultura correspondiente entre los directivos a medida que las van adoptando. Por último, Bedford y Malmi (2015) insisten en la posibilidad de una hibridación de las herramientas y prácticas de gestión con las estrategias. En este caso, la práctica formal parece estar desvinculada de su alcance ideológico. En otras palabras, las prácticas siguen siendo idénticas, al tiempo que contribuyen a la evolución del marco organizativo.

Así, el paradigma empresarial es a la vez un producto de la cultura organizativa y un marco cognitivo que orienta las decisiones estratégicas y las prácticas habituales (Ouchi, 1979). Cabe señalar también que, cuando la cultura organizativa es fuerte, la articulación entre el paradigma teórico y las prácticas será aún más visible (Blain & Henri, 2024). Esta situación de tensiones paradójicas está especialmente presente en las cooperativas (Cornforth, 2004), lo que las convierte en un terreno de estudio fértil para el análisis de estos fenómenos.

⁸ En otras palabras: el clanic control sería una aplicación práctica del dicho "donde fueres, haz lo que vieres".

2.3. Interacciones en el paquete de control de gestión: la perspectiva del acoplamiento y del diseño

Todos los controles incluidos en el paquete de control pueden clasificarse según un enfoque formal o informal (Gourbier et al., 2022). Algunos controles tienen un carácter poco informal, como es el caso de los controles contables y estratégicos (cibernéticos y de planificación). Sin embargo, los controles culturales son esencialmente informales. Estos últimos pasan a ser controles administrativos cuando se codifican, en particular mediante normas o procedimientos (Malmi & Brown, 2008). Por lo tanto, existen puentes entre los elementos del paquete, así como influencias recíprocas entre sus elementos constitutivos. Orton y Weick destacan esta posibilidad como la posibilidad de un acoplamiento (coupling) (Orton & Weick, 1990) entre los elementos del paquete. Este acoplamiento presenta dos dimensiones: En primer lugar, la capacidad de respuesta indica la capacidad de un elemento del paquete de control para reaccionar ante un cambio en las prácticas debido a una perturbación endógena o exógena (Demartini & Otley, 2020). La capacidad de **respuesta** y la fuerza del vínculo entre las prácticas de control están directamente relacionadas. Por lo tanto, se trata de un buen indicador del nivel de acoplamiento (Van der Kolk & Schokker, 2016). No obstante, siempre existe la posibilidad de que un elemento del paquete de control se “emancipe” de este vínculo sin dejar de formar parte del paquete. Esta capacidad de no seguir la dirección prevista a priori constituye la **distinción** (Demartini & Otley, 2020). Esta última indica el nivel relativo de autonomía de la práctica en relación con otras prácticas.

Las prácticas de control también pueden depender formalmente unas de otras (Van der Kolk & Schokker, 2016), lo que también constituye un buen indicador del acoplamiento. La influencia formal puede manifestarse de varias maneras. Por ejemplo, puede derivarse de una **intención**, como es el caso del control mediante la planificación (Flamholtz et al., 1985): el resultado de una práctica se prevé ex ante y se busca intencionadamente. El acoplamiento también puede estar relacionado con la **información** necesaria (Van der Kolk & Schokker, 2016) para aplicar el control. Por ejemplo, un procedimiento administrativo requiere un resultado procedente de un sistema cibernético. Todo ello lleva a algunas consideraciones prácticas: mientras que el control formal se define y modela a priori, el informal, por el contrario, implica un carácter dinámico y adaptativo para el control de la gestión. Lo **informal** presenta un poderoso vector de conformidad con la ideología de la organización y, por lo tanto, con sus objetivos (Norris y O'Dwyer, 2004). Las prácticas informales se infunden entonces en el paquete de control a través de la “**cultura** empresarial” (Chenhall, Hall & Smith, 2010; Malmi & Brown, 2008). Estas prácticas, basadas esencialmente en controles culturales a través del establecimiento de un sistema de creencias (Simons, 1995), se benefician de la dinámica de las relaciones **interpersonales** (Evans & Tucker, 2015). En definitiva, la naturaleza del acoplamiento depende de los vínculos entre los elementos de control y entre los diferentes niveles de control que operan en la organización.

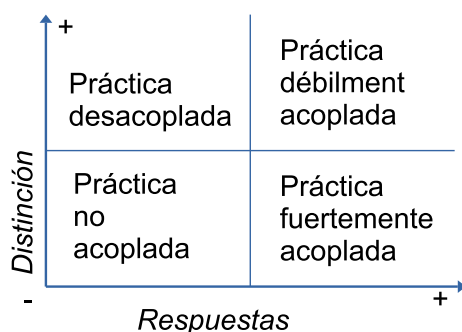


Figura 2. Tipología de acoplamiento basada en Orton y Weick (1990).

La configuración del paquete de control permite presentar una alternativa analítica al acoplamiento (Bedford & Malmi, 2015). A tal efecto, Choi (2020) propone un enfoque fenomenológico de las interacciones dentro del paquete. En otras palabras: una práctica de gestión G_1 influirá (positiva o negativamente) en una práctica de gestión G_2 ⁹. Esta influencia puede ser, como se ha detallado anteriormente, formal, ya que se deriva de una **intención** o de necesidades **informativas** (Demartini & Otley, 2020; Van der Kolk & Schokker, 2016). Pero también puede pertenecer al ámbito informal (Bedford, 2020). En este caso, implica la cultura o lo interpersonal. Las interacciones dentro del paquete de control se explican de manera diferente según el diseño del paquete. Este diseño implica configuraciones de complementariedad o sustituibilidad. En el caso de la complementariedad, se produce un refuerzo positivo de G_2 por parte de G_1 (Grabner & Moers, 2013). Por el contrario, en el caso de la sustituibilidad, existe competencia entre las prácticas G_1 y G_2 , por lo que una de las prácticas disminuirá la otra (Abernethy & Chua, 1996). Cabe señalar que, para eliminar el problema de la interdependencia¹⁰ entre los elementos del paquete de control planteado por Bedford (2020), y del que el feedback es un ejemplo, es posible considerar las interacciones de forma separada en el tiempo. En otras palabras, el feedback se puede descomponer de la siguiente manera: en t_0 , G_1 actúa sobre G_2 y en t_{+1} , G_2 actúa posiblemente sobre G_1 . La división secuencial de las interacciones que esto permite ofrece, en nuestra opinión, la posibilidad de realizar un análisis dinámico del paquete, lo que no permite necesariamente una descripción “plana” como la que inicialmente planteaban Malmi y Brown en su artículo fundacional de 2008. La tabla 1 resume los elementos de nuestra tabla de lectura de las interacciones en el paquete.

⁹ Con posiblemente un *feedback* de G_2 sobre G_1 .

¹⁰ Entendida como una influencia mutua y recíproca, lo que multiplica los tipos de interacciones.

Tabla 1. Síntesis propuesta de influencias entre los elementos del paquete de control.

Influencia en el paquete		Características de la interacción
Formal	Intencional	Deseado <i>ex-ante</i> , participe en la alineación estratégica
	Informativa	Necesidad funcional relacionada los intercambios de información
Informal	Cultural	Homeostasis cultural ↔ paradigma de empresa
	Interpersonal	Nivel individual basado en afinidades

Fuente: Elaboración propia.

Proponemos aquí combinar estos dos enfoques para poner de relieve las interacciones identificables en el paquete de control de gestión de varios bancos cooperativos que han sufrido incidentes graves. El análisis de estas interacciones en los sistemas de control de gestión y de sus posibles fallos nos permitirá ilustrar las razones que llevaron a estos bancos a la quiebra.

3. El lugar de lo informal en el control de gestión de los bancos cooperativos

Las cooperativas bancarias son consustanciales al movimiento cooperativo (Desroche, 1976) debido a la autonomía económica que pueden proporcionarle (Gide, 1893). Además, el sector bancario y de seguros representa una parte significativa de la riqueza creada por el movimiento cooperativo (World Coop Monitor, 2023). Por lo tanto, el análisis de los mecanismos de control dentro de un banco cooperativo reviste interés para todo el movimiento. La distinción entre banco mutualista y banco cooperativo no tiene ninguna incidencia en la práctica, ya que la mutualidad es un alter ego de la cooperación. A esto hay que añadir que los autores no establecen ninguna diferencia de trato entre los bancos mutualistas y los bancos cooperativos (Allemand et al., 2021; Marsal, 2016; Ory, 2019). Si bien se puede fechar la aparición de los primeros bancos cooperativos a principios del siglo XIX¹¹, su estatuto es inicialmente capitalista o asociativo de hecho¹². Cuentan con el apoyo del Estado, ya sea a través de los bancos centrales (garantías, descuentos) o de dispositivos legislativos específicos (por ejemplo, libretas de ahorro específicas). Dado que son los socios quienes poseen las acciones de los bancos cooperativos, estos son propiedad de sus clientes¹³; además, el carácter obligatorio de la constitución de reservas y su indivisibilidad hacen que, en teoría, estos bancos sean especialmente sólidos en comparación con sus homólogos capitalistas (Abhervé, 2015).

Sin duda, fue en las primeras cooperativas bancarias donde mejor se expresó la “naturaleza dual”¹⁴ de las cooperativas en el sentido de Draheim (1955), y el hecho de que él mismo fuera banquero probablemente influyó en la aparición de este concepto. La naturaleza dual implica, en efecto, que los miembros de la cooperativa forman a la vez un grupo social y una empresa lucrativa expuesta al riesgo de quiebra, dando así cuerpo a un espíritu cooperativo¹⁵. Este espíritu cooperativo de Draheim (1955), retomado por Bonus (1985, 1986), constituye así el nexo que reduce las tensiones entre los intereses individuales y el interés colectivo, al atribuir a determinadas personas dignas de confianza la capacidad de aclarar las decisiones reduciendo la incertidumbre. Aquí encontramos, más de 30 años antes de la formulación de Williamson (1985), un enfoque de reducción de los costes de transacción destinado a reducir los conflictos de agencia en el sentido de Jensen y Meckling (1976). De hecho, aunque Draheim no plantea las cooperativas bancarias como empresas en el sentido de Coase (1937), Bonus (1985, 1986) demuestra, basándose en los trabajos de estos dos autores y de Williamson (1985), que las cooperativas, además de reducir los costes de transacción, gracias en particular a las economías de escala y a la coordinación entre los cooperativistas, también tienden a establecer normas de funcionamiento interno destinadas a prevenir los comportamientos oportunistas que se derivarían de la explotación de esta reducción de los costes de transacción. El espíritu cooperativo actúa, así como regulador de las dos tendencias antagónicas —centrífuga y centrípetas (véase la figura 4)— que animan a los cooperativistas (Bonus, 1986). La primera tendencia —centrífuga— tiene como objetivo la internalización de las operaciones: en lugar de depender del mercado, los cooperativistas realizan sus operaciones dentro del círculo cooperativo, reduciendo así los costes de transacción en operaciones que benefician a toda la organización cooperativa. La segunda tendencia —centrífuga— se debe a que los cooperativistas siguen siendo agentes económicos independientes, lo que es especialmente cierto en el caso de las cooperativas de comerciantes o agrícolas y, en cierta medida, en el caso de las cooperativas bancarias (ya que las cajas locales conservan su independencia jurídica). Esta independencia les confiere autonomía en la toma de decisiones y la ventaja de optimizar sus propios resultados independientemente de los demás cooperativistas. De ello se deriva un equilibrio precario —pero que, no obstante, puede lograrse gracias al espíritu cooperativo— entre el colapso en una sola empresa y la fragmentación en una miríada de estructuras independientes (Bonus, 1985, 1986).

Si insistimos en el carácter primitivo de las cooperativas bancarias que contribuyeron a forjar este espíritu cooperativo, es porque su evolución —especialmente la más reciente— tiende a hacerlo desaparecer. De hecho, el aumento del volumen (personal y masa monetaria movida), así como de la complejidad (número de clientes, sucursales, filiales) de los bancos cooperativos les lleva cada vez más a adoptar una posición paradójica en

11 La primera Caja de Ahorros se fundó en 1818.

12 La Ley sobre el contrato de asociación no se aprobará hasta 1901 en lo que respecta a Francia.

13 Lo que recuerda hasta la sociedad Crédit Mutuel... “un banco que pertenece a sus clientes”.

14 “Die doppelte Natur der Genossenschaft” (Draheim, 1955, p. 16), literalmente “la doble naturaleza de las cooperativas”, que traducimos como “naturaleza dual” de las cooperativas.

15 Genossenschaftsgeist (Draheim, 1955), que se traduce fácilmente como “espíritu cooperativo”.

cuanto a discurso y prácticas. Si bien el socio es percibido como un actor que contribuye al desarrollo del banco (Ben Slimane, Pallas & Rousselet, 2017), también se le excluye de las cuestiones estratégicas: si bien la información se comparte para ser debatida teóricamente, lo que se espera de él es que apruebe las resoluciones del consejo de administración (Abhervé, 2015). La presentación de las cuentas y las resoluciones en el marco de las asambleas generales de las cajas locales es tal que se incita a los socios a validar las propuestas de los administradores basándose en la **confianza** que se les concede (Lobre-Lebraty, 2014). Así, se observa una pérdida de poder y control por parte de los cooperativistas en beneficio de los directivos (apoyados por una tecnoestructura), que son los únicos capaces de proponer, e incluso validar de forma autónoma, estrategias que parecerán evidentes a los ojos de los socios (Gianfaldoni, Jardat & Hiez, 2012). Cabe señalar también que estas tecnoestructuras son creadas por los consejos de administración, a través de la dirección, para estar en consonancia con la estrategia desplegada (Beese, Haki, Schilling, Kraus, Aier & Winter, 2023; Simons, 1995), lo que no deja de generar conflictos de **lealtad** entre los empleados y la dirección. Por último, cabe añadir que la socialización de los miembros del consejo de administración también reviste cierta importancia. En efecto, un consejo de administración politizado puede crear relaciones de **deuda interpersonal** que distorsionen las alertas de los dispositivos de control (De Andres et al., 2020; Gbambegu Umar et al., 2024). Estos problemas no son nuevos, como lo demuestran las vicisitudes de varios bancos cooperativos que exploramos a continuación.

3.1. Consideraciones epistemológicas y metodológicas

La reflexión teórica sobre las cooperativas es rica y antigua, pero consideramos, al igual que Joannidès (2016), que no por ello es menos discontinua, ya que (¿demasiado?) a menudo marcada por una evolución militante, una especie de cooperativismo, que se encuentra en todas las disciplinas que a lo largo del tiempo se han interesado por el tema de las cooperativas, ya sea cronológicamente, retomando las fuentes más antiguas e importantes de que disponemos: la economía política (Gide, 1893; Gide & Lambert, 1894), el derecho (Fauquet, 1942), la sociología (Desroche, 1976), la historia (Dreyfus, 2017) y, más recientemente, solo las ciencias de la gestión... Las diferentes disciplinas que han abordado las cooperativas lo han hecho previamente con la seriedad que les caracteriza, por lo que hemos observado, la deriva militante interviene después de producciones académicamente estructuradas, es decir, más tarde... un poco como si, parafraseando a Lenin y su *“izquierdismo, enfermedad infantil del comunismo”*, las cooperativas se dedicaran a un *“cooperativismo, enfermedad senil de las cooperativas”*... Sería interesante que los epistemólogos e historiadores analizaran algún día los factores determinantes de lo que algunos llamarían una deriva y otros una reorientación hacia una investigación militante situada, o incluso una forma de academicismo radical (Rousseau, 2005). Sin embargo, y a nuestro nivel, abordamos este ámbito de investigación conscientes de esta posibilidad. Nuestro enfoque es pragmático (Jardat, 2024). Y con la formulación de la hipótesis de trabajo expuesta anteriormente, que la comunidad académica podrá (o no) aceptar, deseamos contribuir a la literatura sobre cooperativas en las ciencias de la gestión. En este sentido, nos encontramos en los inicios de la construcción de un fragmento de conocimiento: la abducción realizada aquí es de carácter exploratorio (Jardat, 2024). En otras palabras, se trata, desde el punto de vista epistemológico, de proponer una hipótesis inicial y confrontarla con varios casos. A continuación, se verifica la operatividad de esta hipótesis inicial. El marco explicativo así forjado requiere futuras investigaciones que permitan la aparición de hipótesis similares en contextos contemporáneos.

Las fuentes utilizadas en esta investigación consisten, en parte, en documentos de archivo (para los casos más antiguos) y artículos de prensa, así como informes oficiales de las autoridades reguladoras (para los casos más recientes). A esta literatura gris se suman, evidentemente, los análisis realizados por los investigadores. El interés de centrar el estudio en varios periodos históricos radica en mostrar que (1) el problema del fallo del control informal interpersonal **persiste a lo largo del tiempo**, aunque (2) las normas de control prudencial, es decir, los **controles administrativos, limitan progresivamente su alcance** y (3) la **desconexión entre valores y controles rediseña los mecanismos de control** en un enfoque dinámico.

3.2. El Banco de Cooperativas de Francia: la confianza ciega controla

En el marco de este artículo, nos basamos en primer lugar en la historia del Banco de Cooperativas de Francia. En nuestra opinión, este caso es ilustrativo en más de un sentido. En primer lugar, dado que los problemas del Banco de Cooperativas de Francia se produjeron en la década de 1930, los hechos pertenecen a la historia y, por lo tanto, pueden ser objeto de un análisis objetivo, libre de consideraciones ideológicas. Además, comenzar nuestro análisis con un banco francés tampoco es casualidad¹⁶: entre las diez cooperativas más importantes del mundo en términos de volumen de negocios, hay cuatro bancos, tres de los cuales son franceses¹⁷. Esto demuestra la importancia de este modelo de banca cooperativa en este país.

3.2.1. De uno de los emblemáticos bancos cooperativos de la posguerra...

Fundada el 27 de mayo de 1922, el Banco de Cooperativas de Francia es el brazo financiero de las cooperativas de consumidores francesas. No se trataba de la creación ex nihilo de un banco. De hecho, el Banco de Cooperativas de Francia surgió de la voluntad de confiar a una sociedad independiente las operaciones bancarias que hasta entonces realizaba el “Magasin de Gros” en beneficio de sus socios. El MDG¹⁸ se creó en

16 Salvo que también se trate del país de origen del autor.

17 Crédit Agricole, BPCE, Crédit Mutuel. La cuarta es el banco alemán BVR.

18 El primer intento de crear una central de compras cooperativa de este tipo se produjo en 1888 y terminó en quiebra en 1895.

1906 a instancias de la Bolsa de Cooperativas Socialistas¹⁹. Desempeñaba un importante papel de centralización de las órdenes de compra y de negociación de precios para sus cerca de 2000 cooperativas asociadas. Se trataba, por tanto, de una central de compras cooperativa. Poco a poco, el MDG desarrolló una actividad bancaria: descuento de pagarés y depósitos a la vista. Estas actividades se repartían entre 300 filiales repartidas por todo el territorio francés.

El rápido crecimiento de las actividades bancarias del MDG tras la Primera Guerra Mundial, impuesto por las necesidades de inversión y por el auge del movimiento cooperativo, llevó en 1927 a una conclusión: ¡el desarrollo de la actividad bancaria del MDG era más importante que el de su actividad comercial! Además, los depósitos realizados por los 22 000 clientes particulares y las 300 cooperativas clientes de la actividad bancaria del MDG se duplicaron solo en 1921, pasando de 27 a 51 millones de francos. La prudencia llevó entonces a los cooperativistas a separar la actividad comercial, sujeta por naturaleza al riesgo de la variabilidad de los precios, de la gestión de los fondos depositados, con el fin de preservar la liquidez de los depósitos frente a posibles fluctuaciones de precios. Cabe señalar que la mayor parte de los depósitos realizados en el “banco” del MDG eran propiedad de particulares.

En el momento de su creación, el Banco de Cooperativas de Francia, sociedad anónima con personal y capital variable, cuenta con un capital suscrito de 12 millones de francos y 51 millones de francos en depósitos. Esta situación, de lo más cómoda, le permitió beneficiarse de un importante crédito de descuento del Banco de Francia, capaz de cubrir las posibles necesidades de liquidez para apoyar el movimiento cooperativo. La estructura de gobierno del Banco de Cooperativas de Francia es similar a la de una sociedad anónima con consejo de supervisión: el consejo de administración del banco está compuesto por miembros del consejo de administración de la tienda mayorista (que a su vez son miembros de la FNCC) y se le añade un “comité de censores”²⁰ compuesto por representantes de las cooperativas sociarias más importantes. La supervisión corriente se confía a un administrador delegado: un cooperativista elegido por sus pares. Así, Georges Lasserre (1935, p. 1147) señala que: “*El administrador delegado era prácticamente al mismo tiempo el director; solo rendía cuentas al consejo de administración e incluso al comité administrativo; se confiaba en él*”. Poisson (1934), al igual que Lasserre (1935), precisan los acontecimientos que condujeron a la quiebra de lo que debía ser un buque insignia del movimiento cooperativo. Más allá de este artículo, estos acontecimientos son un testimonio útil en el ámbito del control prudencial y, más en general, del control de gestión. En este sentido, coincidimos con el análisis de Lescure y Plessis (2004), que invitan a considerar los acontecimientos pasados para contribuir a la comprensión de las grandes transformaciones del sector bancario durante el siglo XX.

3.2.2. ... a la quiebra en menos de una década

El Banco de Cooperativas de Francia será objeto de una retirada masiva de depósitos que comenzará en febrero de 1934 (en un contexto social tenso²¹) y continuará hasta el cierre de las ventanillas el 21 de abril. La declaración de quiebra se producirá a finales de mes y, unos días más tarde, el 4 de mayo, el Tribunal de Comercio pondrá al Banco de Cooperativas de Francia en liquidación judicial. Sin embargo, la quiebra no se debió a esta retirada masiva de depósitos, que solo puso de manifiesto la gestión turbia y fraudulenta del administrador delegado. En efecto, este último, que disponía de amplios poderes y gozaba de la confianza de los administradores elegidos en el consejo de administración, este director (de facto) del Banco de Cooperativas de Francia maquillaba la contabilidad para ocultar las inversiones cada vez más arriesgadas (y, por lo tanto, con una alta expectativa de rentabilidad) que realizaba, por y en nombre del Banco de Cooperativas de Francia, con empresas no cooperativas. Esto llevó a Georges Lasserre a preguntarse (1935, p. 1147): “*Y aquí se plantea el temible problema del control en un banco: ¿cómo no aceptar las cifras presentadas por el administrador delegado?*”.

Las pérdidas sucesivas provocaron nuevas decisiones temerarias con el fin de intentar recuperar la situación. En el momento de la liquidación, el importe de las deudas dudosas o incobrables ascendía a 117 millones de francos por 385 millones de depósitos, es decir, casi el 30 % del balance total (Lasserre, 1935). La ausencia de cualquier proceso de control, tanto a nivel técnico (rentabilidad, riesgo) como a nivel de valores, y la concentración del poder de decisión en manos de una sola persona acabaron con el Banco de Cooperativas de Francia.

3.2.3. Una incoherencia de valores en los dispositivos de control

La pregunta planteada por George Lasserre se refiere a una falta de apreciación del alea moral debido a la excesiva confianza depositada en el administrador delegado por parte de los órganos de dirección. De hecho, nos encontramos ante la exposición de un problema principal-agente en el sentido de la teoría de la agencia²². El hecho de que los trabajos de Jensen y Meckling no vayan a ver la luz hasta 40 años después de los acontecimientos del Banco de Cooperativas de Francia carece de importancia. En efecto, como subraya Macintosh (1994), los fundamentos del problema principal-agente (la información y el interés personal) son más

19 Que se fusionó en 1912 con la Unión Cooperativa para formar la Federación Nacional de Cooperativas de Consumo (FNCC).

20 Asimilable a un consejo de supervisión.

21 La retirada masiva de depósitos bancarios comienza poco después del desfile de las milicias fascistas, entre las que destaca la Action Française, el 6 de febrero de 1934.

22 Recordemos, como nota al margen, que la teoría de la agencia es uno de los prismas de lectura más utilizados en las ciencias de la gestión (McNulty, Zattoni & Douglas, 2013), hasta tal punto que (Lubatkin, 2007) ya la calificaba de “sinónimo de teoría de la gobernanza”.

antiguos y tienen sus raíces en los escritos de Hobbes y Smith y, más tarde, de Spencer²³. Por lo tanto, la ceguera de los cooperativistas-administradores en el marco del mal funcionamiento del Banco de Cooperativas de Francia no puede atribuirse razonablemente a un desconocimiento teórico del problema principal-agente. El movimiento cooperativo de la época contaba con el apoyo de destacados académicos y teóricos (Gide, Lasserre, Poisson y otros). No, la razón nos lleva a buscar otra explicación. Esta nos parece situarse en el plano del paradigma empresarial y, en particular, en su aplicación concreta: los valores individuales compartidos por los agentes. En otras palabras: una incoherencia en el plano de los valores influyó en las interacciones interpersonales, de modo que se reconfiguró el diseño y el acoplamiento dentro del paquete de control. Las maniobras fraudulentas así permitidas llevaron al banco a la quiebra. Para ilustrar la validez de esta hipótesis, nos basamos en casos más recientes. Demostramos entonces que estas quiebras o reestructuraciones profundas pueden explicarse por influencias interpersonales que conducen a controles defectuosos.

3.3. Casos contemporáneos: lealtad, información, experiencia y política obliteran el control

En las siguientes secciones, nos basamos en una serie de casos contemporáneos de quiebras o reestructuraciones a gran escala de bancos cooperativos. Así, los casos de Banca Popolare di Vicenza y Veneto Banca nos muestran que un valor, generalmente percibido como positivo, como es la lealtad, puede limitar el control de la gestión si se orienta de forma incorrecta. Posteriormente, The Co-operative Bank nos muestra que un ejecutivo demasiado seguro de sí mismo, pero sin experiencia es incapaz de tomar decisiones que a veces son difíciles. En otras palabras: guiarse por los valores no debe hacer que se pierda la sensibilidad ante las señales externas. Por último, a través del caso de BFA-Bankia, mostramos que una politización excesiva del ejecutivo del banco hace que el control pase a un segundo plano: la satisfacción de los intereses políticos a corto plazo prevalece sobre el realismo económico y el rendimiento del control de gestión.

3.3.1. Banca Popolare di Vicenza y Veneto Banca: la lealtad amordaza el control

Los siguientes casos ilustran que los acontecimientos exógenos pueden desencadenar una serie de reacciones internas en los bancos cooperativos, en particular a través de influencias interpersonales. Aquí estudiamos el caso de la Banca Popolare di Vicenza y de la Veneto Banca, ambas sometidas a una nueva normativa bancaria en 2015 que las obligó a convertirse en sociedades anónimas, lo que condujo a una ampliación de capital infructuosa. Ambos bancos presentaban una configuración relacional dominada por la figura de un presidente reconocido como una personalidad local (por ejemplo, Gianni Zonin en el caso de la Banca Popolare). Así, los representantes de estos bancos podían contar con un capital social local (respetabilidad, antigüedad en el cargo, red territorial) que les granjeaba cierta deferencia por parte del consejo de administración. Este clima favoreció lo que identificamos como un efecto halo (tal y como lo definió Asch en 1946 (Schneider, Gruman & Coutts, 2017)) sobre las decisiones estratégicas y una alineación de los administradores con las opiniones de los directivos, lo que redujo la crítica o, al menos, la ponderación de las decisiones. Nos encontramos aquí con una situación similar a la descrita por Abhervé (2015), en la que un pequeño grupo se apropia de la decisión e impone sus opiniones sin resistencia al conjunto de la estructura.

Pero el caso de estos bancos italianos ilustra sobre todo cómo el control informal, basado en lo impersonal, puede llevar a los directivos sin escrúpulos a utilizarlo para lograr sus fines. Así, las decisiones judiciales²⁴ confirman los análisis de los investigadores sobre las prácticas de apoyo artificial de las cotizaciones bursátiles y las presentaciones engañosas de las cuentas (Giudici, 2019). Cabe señalar que, durante el período que precedió a la caída de estos bancos (2014-2016), las pruebas de resistencia prudenciales realizadas por las autoridades europeas pusieron de manifiesto las debilidades estructurales de estos bancos (Merler, 2017). Sin embargo, los consejos de administración adoptaron trayectorias de aumento de capital poco creíbles (según el BCE) y, al mismo tiempo, toleraron el mantenimiento de incentivos comerciales que difuminaban la frontera entre el asesoramiento y la venta (European Central Bank, 2017). Los documentos de supervisión y la decisión de junio de 2017 mencionan explícitamente la incapacidad de los bancos para presentar planes de recapitalización creíbles y el deterioro persistente de su situación financiera, lo que sugiere una falta de cuestionamiento de estos planes al más alto nivel de su gobernanza (Mesnard, Margerit & Magnus, 2017). Analizamos esto como una subordinación de la función de control de gestión – especialmente en su componente diagnóstico (Simons, 1995) – a una lógica de preservación de las apariencias (a través del apoyo artificial de los precios o la distribución interna de obligaciones). A modo de ejemplo, la Banca Italia (2017) recuerda que las “azioni finanziate” no se dedujeron del patrimonio de vigilancia como era debido, sobreestimando así los fondos propios reglamentarios. Este tipo de decisiones imprudentes, desde el punto de vista contable, pero que mejoran las cifras comunicadas al público, corroboran el diagnóstico de una supervisión interna insuficientemente autónoma, ya que está demasiado subordinada por lealtad o sumisión al ejecutivo y, por lo tanto, es ineficaz a la hora de transformar las alertas técnicas en decisiones correctivas (Mesnard et al., 2017).

Esta influencia interpersonal también se refleja en los valores compartidos por los equipos directivos del conglomerado encargado de la cuasi-resolución de los dos bancos. La creación de Atlante en 2016 pone de manifiesto la estrecha relación interpersonal entre los directivos bancarios y las autoridades en torno a un valor compartido: preservar la estabilidad y la reputación del sistema bancario italiano. La confianza en la capacidad de los demás actores del mercado para suscribir el plan de recuperación de la Banca Popolare y la Veneto

23 ... casi contemporáneo de Lasserre y partidario del movimiento cooperativo (Coutard 1900, p. 294) a pesar de sus posiciones claramente liberales.

24 Tribunal Supremo de Casación: <https://www.italgiure.giustizia.it/sncass/>.

Banca ofreció la posibilidad de prolongar el margen de maniobra de los consejos de administración, a costa de un efecto anestésico sobre el control interno: la presencia de una “red” relacional disminuyó la urgencia percibida de un saneamiento estructural de la gobernanza y los mecanismos de control. Merler (2017) insiste en que los agentes se basaron en una lógica política de aplazamiento sine die de la resolución de las deficiencias internas y en la insuficiencia del fondo Atlante para constituir un verdadero incentivo para reformar las prácticas. En definitiva, la elección de la liquidación ordenada con ayudas estatales y la transferencia de los activos viables a Intesa San Paolo²⁵ privilegió una lógica social de rescate en lugar de someterse a la disciplina del mercado (Mesnard et al. 2017).

En nuestra opinión, este caso ilustra cómo un valor como la lealtad, combinado con mecanismos de influencia informales, puede frenar los mecanismos de control. En otras palabras, en estos bancos, la lealtad, al estar dirigida hacia la dirección ejecutiva y no hacia los socios, ha silenciado el control de gestión.

3.3.2. The Co-operative Bank: un ejecutivo con poca experiencia que no quiere escuchar

Fundado en 1872, The Co-operative Bank es un banco cooperativo británico. Desde su creación a principios de la década de 2000, su actividad bancaria puede calificarse de clásica: gestión de cuentas, créditos, etc. A principios del siglo XXI, dio un giro progresivo hacia la ética y comenzó a militar activamente por el desarme, el respeto de los derechos humanos y la lucha contra el hambre y la pobreza²⁶. A finales de la década de 2000, el banco se expandió mediante una serie de fusiones y adquisiciones, en particular con Britannia Building Society en 2009, lo que aumentó su tamaño, pero también su complejidad y su exposición a los riesgos financieros. La fusión con Britannia Building Society supuso una expansión agresiva, pero también una mayor exposición a los préstamos inmobiliarios, comerciales y residenciales. De este modo, la estructura del balance se volvió más compleja y se introdujeron nuevos riesgos (Kelly, 2014; Zelmer, 2019). Paralelamente, el banco puso en marcha un proyecto de adquisición de 632 sucursales de Lloyds. En 2012, como consecuencia de la crisis de 2008, The Co-Operative Bank registró importantes pérdidas financieras. Los resultados trimestrales revelaron en junio de 2013 la necesidad de una recapitalización de 1500 millones de libras esterlinas²⁷. Los mercados perdieron confianza y el banco fue rebajado por la agencia de calificación Moody's. El “rescate” del banco se llevó a cabo mediante una recapitalización en beneficio de los acreedores obligacionistas. El banco pasa entonces a estar bajo el control de sus acreedores, entre los que se encuentran fondos de cobertura estadounidenses (Silver Point, Anchorage). Estos acontecimientos conducen a la pérdida del estatus cooperativo del banco.

Según el informe independiente encargado por el consejo de administración del banco (Kelly, 2014), queda claro que el consejo de administración careció de la debida diligencia y experiencia, especialmente durante la fusión con Britannia, lo que condujo a una mala gestión de los riesgos y a una mayor exposición a los préstamos tóxicos. Así, el informe señala, entre otras cosas, que los administradores delegados: “[...] han trabajado únicamente en el movimiento cooperativo. Ninguno ha trabajado en la banca. Todos habrán estado condicionados, al menos en parte, por su larga asociación con la forma cooperativa de hacer las cosas.” (Kelly, 2014, p. 124). Esto pone de manifiesto un conflicto entre el modelo cooperativo y la presión por el crecimiento: el consejo de administración trató de conciliar la expansión comercial y los valores cooperativos, lo que condujo a compromisos arriesgados (Zelmer, 2019).

Hay un punto que queda claro y que refleja la problemática del Banco de Cooperativas de Francia: la falta de información del consejo de administración sobre las decisiones estratégicas del banco. Así, el informe destaca: “Para ejercer una supervisión y un control adecuados, los consejos de administración deben disponer de buena información sobre la gestión y exigirla si no se les facilita. La falta de obtención de dicha información explica algunos de los fallos en la supervisión tanto del grupo como del banco” (Kelly, 2014, p. 126). Aquí encontramos una expresión del conflicto de agencia. El consejo de administración confiaba plenamente en la información que le proporcionaba la tecnocracia del banco (Mallin, 2016; Zelmer, 2019). A esto se suman los fuertes vínculos interpersonales entre los miembros del Consejo de Administración, que llevaron al nombramiento de directores generales con poca experiencia, pero que contaban con apoyos internos en el banco o estaban muy vinculados a los proyectos de crecimiento (Kelly, 2014, p. 124). Este aspecto se ve reforzado por la permisividad de cierto bajo rendimiento, bajo el pretexto de principios éticos (Kelly, 2014, p. 129). Estos elementos se hacen eco de las conclusiones de Couchman y Fulton (2017), para quienes las quiebras de las grandes cooperativas son inherentes a una falta de supervisión por parte de los administradores, así como a una falta de “cultura de gobernanza”. Para estos analistas, el control existía formalmente, pero era deficiente en la práctica debido al exceso de confianza de los administradores en sus propios proyectos. La dirección se encerró en un bucle informativo que la hizo impermeable a las alertas externas. En otras palabras: la gestión basada en valores, si bien no es criticable en sí misma, no debe hacer olvidar ciertas realidades económicas, so pena de convertir las influencias interpersonales en camisas de fuerza que imposibilitan cualquier cuestionamiento (Kelly, 2014).

3.3.3. BFA-Bankia: la política elimina el control de gestión

Las cajas de ahorros españolas son instituciones regionales de carácter mutualista, históricamente vinculadas a la financiación local y al fomento del ahorro. Desempeñaron un papel fundamental en la crisis bancaria española, sobre todo debido a su enorme exposición a los préstamos inmobiliarios tóxicos. A partir de 2010, siete cajas de ahorros locales se vieron obligadas a fusionarse para crear el grupo BFA-Bankia.

25 Primer banco de depósitos de Italia.

26 Véase <https://www.co-operativebank.co.uk/about-us/our-history/> (Our History | The Co-operative Bank).

27 <https://www.co-operative.coop/media/news-releases/2013-interim-results> (Interim results for The Co-operative Group for the 26 weeks ended 6 July 2013).

La formación de BFA-Bankia reunió a equipos directivos y administradores procedentes de siete cajas locales. Las influencias interpersonales dentro del consejo se estructuraron en torno a coaliciones históricas y personalidades destacadas (por ejemplo, Rodrigo Rato), en un contexto de urgencia en el que la presión institucional (Banco de España, Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria) impulsaba la fusión y la ampliación de capital para evitar la crisis sistémica (FROB, 2012). Las sentencias de 2020 subrayan que las decisiones tomadas en el momento de la fusión y la salida a bolsa fueron ampliamente aprobadas por las autoridades (Poder Judicial, 2020). Entre otras cosas, la lógica del compromiso entre las antiguas cajas independientes, ahora agrupadas con BFA, pudo debilitar la valoración de la calidad de los activos inmobiliarios y la credibilidad de los planes de reestructuración financiera (Swaminathan, 2024).

De hecho, en lo que respecta a la auditoría y el control de gestión, la salida a bolsa de 2012 pone de manifiesto la dependencia de los controles internos con respecto a las cuentas consolidadas a nivel de grupo. La firma Deloitte se niega a validar las cuentas de 2011 de BFA, lo que lleva al nuevo consejo a presentar un resultado que pasa de +309 millones a una pérdida de -2979 millones. Las cuentas del primer semestre de 2012 mostrarán pérdidas de 2800 millones para BFA y 4350 millones para Bankia (European Commissio, 2012). Así pues, parece que la relación entre el consejo de administración y el FROB/Banco de España se ha visto envuelta en una dinámica de alineación: “actuar con rapidez” para “evitar el choque social”. Esto tuvo como consecuencia una reducción del margen de maniobra de los controles internos: la renovada voluntad de transparencia y la convicción de que el FROB permitiría salvar al grupo BFA-Bankia eclipsaron los controles internos. Este análisis coincide con el de De Andrés et al. (2020), que muestran que las cajas españolas dirigidas por un consejo politizado tienden a ocultar las señales procedentes del control de gestión. Además, Cunat y Garicano (2010) muestran una fuerte influencia de la trayectoria del director del consejo en el rendimiento de las cajas. En otras palabras: la politización de los dirigentes las lleva a tejer entre ellos vínculos interpersonales basados en afinidades y partidismos, a lo que se suma su tendencia a privilegiar la estabilidad socioeconómica local en una lógica de deudas interpersonales (Gbambegu Umar et al., 2024) en detrimento de los indicadores de gestión producidos internamente en el banco. El resultado es un rendimiento insuficiente de la caja local y, por extensión, un traslado de los riesgos acumulados al nivel de la agrupación de cajas. La exposición global al riesgo es, por tanto, el resultado de una multitud de pequeñas traiciones y acuerdos locales contraídos en un plano de deuda interpersonal.

4. Discusión: valores, influencias interpersonales y (des)acoplamientos en los sistemas de control de gestión

Con este debate, pretendemos aportar elementos de respuesta a la tesis central de nuestro artículo: las incoherencias en materia de valores influyen en las interacciones interpersonales, lo que reconfigura el diseño y el acoplamiento dentro del paquete de control, llegando incluso a llevar a algunos bancos a la quiebra. Para ello, en primer lugar, articulamos un cruce teórico que moviliza los paquetes de control en el sentido de Malmi y Brown (2008) y el enfoque por acoplamiento (Demartini & Otley, 2020; Orton & Weick, 1990) con el fin de poner de relieve el “acoplamiento bajo influencia”. De este modo, sostenemos que los valores actúan como un parámetro de diseño implícito del paquete de control y que las influencias interpersonales constituyen un vehículo de este parámetro para las prácticas de control. En segundo lugar, discutimos la selectividad de los valores expresados por los agentes y su influencia en la capacidad de respuesta/distinción de las prácticas de control (Demartini & Otley, 2020).

4.1. Interacciones en los mecanismos de control: los valores como parámetros del diseño

A pesar de la gravedad de la situación que atravesaba en aquel momento el Banco de Cooperativas de Francia –y entendiéndose que un análisis o una crítica casi un siglo después (por si fuera poco) las herramientas y los conocimientos actuales resulta un tanto anacrónico –, no podemos sino constatar, con ironía, que, si la lealtad del administrador delegado hubiera estado mejor garantizada, quizá el banco no habría corrido ese trágico destino. A modo de ilustración, Côté (2005; 2007) muestra, al centrarse en las Caisse Desjardins²⁸, que el rendimiento general de la organización, entendido como la alineación de sus prácticas con su estrategia, tiende a mejorar en situaciones en las que la lealtad de los empleados y los clientes-socios es mayor. Sin embargo, esto es contrario a lo que observamos en el caso de los bancos venecianos: una lealtad muy fuerte por parte de los agentes encargados del control. Cabe señalar también que la literatura tiende a sostener que una cultura cooperativa fuerte es garantía de rendimiento para las sociedades cooperativas (Deville et al., 2020), principalmente cuando el aumento del control prudencial genera un conflicto con la imagen de proximidad y arraigo en un proyecto sociopolítico (Mourey & Konate, 2020). Ahora bien, encontramos este tipo de situación paradójica en el caso de The Co-Operative Bank y, en menor medida, en BFA-Bankia. En estos bancos, la socialización de la gobernanza bancaria está fuertemente marcada, por un lado, por el espíritu cooperativo y, por otro, por una politización encubierta bajo el pretexto del desarrollo cooperativo.

Esta divergencia entre la literatura y las observaciones nos lleva a considerar que no es tanto el valor en sí mismo la fuente del fracaso, sino más bien su modo de transmisión y su objetivo. Parece que el vector de los valores en la práctica cotidiana rara vez es un documento o un procedimiento escrito. Es lo interpersonal: las relaciones sociales, la lealtad, la afinidad, la reputación o incluso el capital social (Alvesson & Kärreman, 2004; Chenhall et al., 2010) lo que desempeña este papel. Así, en el origen de estos casos de fallo en los dispositivos de control encontramos una alteración de las interacciones entre los elementos del paquete. Por lo tanto, si el

28 Banco cooperativo de Quebec.

paradigma empresarial establece un marco que permite que los valores se expresen en la organización, es necesario que estos dispongan de un vector de transmisión. Este vector de transmisión son las relaciones interpersonales.

Tabla 2. Síntesis de valores e interacciones interpersonales deficientes.

Caso	Valor involucrado	Interacción interpersonal deficiente	Efectos adversos en el control	Impactos en el diseño
Banco de Cooperativas de Francia	Confianza	Inexistencia de supervisión	Cuentas falsificadas	Gobernanza - control cibernético Prácticas no acopladas
Banca Popolare di Vicenza & Veneto Banca	Lealtad	Efecto de halo	Inexistencia de críticas a la gobernanza	Gobernanza: práctica desacoplada
The Co-operative Bank	Cooperativismo	Círculo cerrado	Circuito de información entre directivos	Gobernanza: práctica no acoplada (no busca información)
BFA-Bankia	Lealtad	Sobrecarga política + deudas interpersonales	Minimizar el riesgo de las inversiones	Gobernanza: práctica desacoplada (rechaza la transmisión de información)

Fuente: Elaboración propia.

En las organizaciones cooperativas, donde el ideal normativo está muy presente, esta cultura empresarial (Alvesson & Kärreman, 2004) puede ir más allá de los mecanismos contables tradicionales (presupuestos, indicadores, informes) o administrativos (políticas, procedimientos). Esto es lo que también recuerdan, en la misma línea, Allemand et al. (2021). Estos autores muestran que un modo de gobernanza que favorece la intervención directa de los cooperativistas en las decisiones de los bancos cuenta con la adhesión de los miembros jóvenes y activos. Estos últimos forman entonces un colectivo interesado en aportar su experiencia. De ello se deduce que estos grupos afines, constituidos por interacciones interpersonales, forman una coalición capaz de influir en la gobernanza. Lo interpersonal, a través del juego de lealtades, coaliciones y deudas interpersonales, desempeña por tanto un papel estructurante en la difusión de valores y la estructuración del control. Este resultado coincide con la observación realizada por Goubier et al. (2022), quienes señalan que una fuerte carga simbólica puede alterar los vínculos. Dicho de otro modo: los valores permiten reconfigurar los vínculos entre los elementos del paquete. Esto es también lo que identificamos en los casos estudiados, en los que los valores son defendidos por coaliciones, dirigentes, personalidades destacadas o partidos.

Así, lo interpersonal transmite, en forma de lealtad, deferencia o deudas interpersonales cruzada, instrucciones implícitas que reformatan el paquete: los valores y las estructuras clínicas (Ouchi, 1979) impulsan o restringen la influencia de los controles administrativos, cibernéticos y de planificación al actuar sobre el acoplamiento de los controles. La tabla 2 presenta de forma sintética, para nuestros casos, el impacto de la diferencia de valores en el diseño del control y las consecuencias en el acoplamiento. Por lo tanto, nos parece que la propuesta P1 (los valores transmitidos por lo interpersonal penetran en los elementos del control y sustituyen a los valores mostrados por la organización) es válida. Identificamos en los casos estudiados que los controles cibernéticos, de planificación y administrativos (en particular, la gobernanza) ven alterados sus acoplamientos bajo el efecto de las influencias interpersonales. Estas interacciones sucesivas se ilustran en la figura 3.

Con el paquete de control de gestión como telón de fondo, planteamos que las relaciones interpersonales servirán de vector para los valores con el fin de imponer un diseño de las prácticas de control. Así, en un primer momento, los valores cooperativos manifestados, que deberían haber impuesto ciertas decisiones de gestión, se desvían debido a las relaciones interpersonales. Son entonces estas relaciones y los valores que las sustentan los que operarán en el paquete. En nuestra opinión, uno de los primeros elementos del paquete de control que se ve afectado son los controles mediante procedimientos, lo que consolida el control en el ámbito informal. Además, esto permite también que la gobernanza pase progresivamente a estar bajo el control de las interacciones interpersonales. De ello se derivan interacciones erróneas en el plano informativo entre los controles cibernéticos y administrativos, así como entre los controles mediante la planificación y los controles administrativos. De este modo, se produce una desconexión entre el polo administrativo y los polos contables de la organización. Cabe señalar que el conjunto sigue estando legitimado por el paradigma empresarial “manifestado”, aunque ya no son estos valores los que dirigen la organización, sino las relaciones interpersonales.

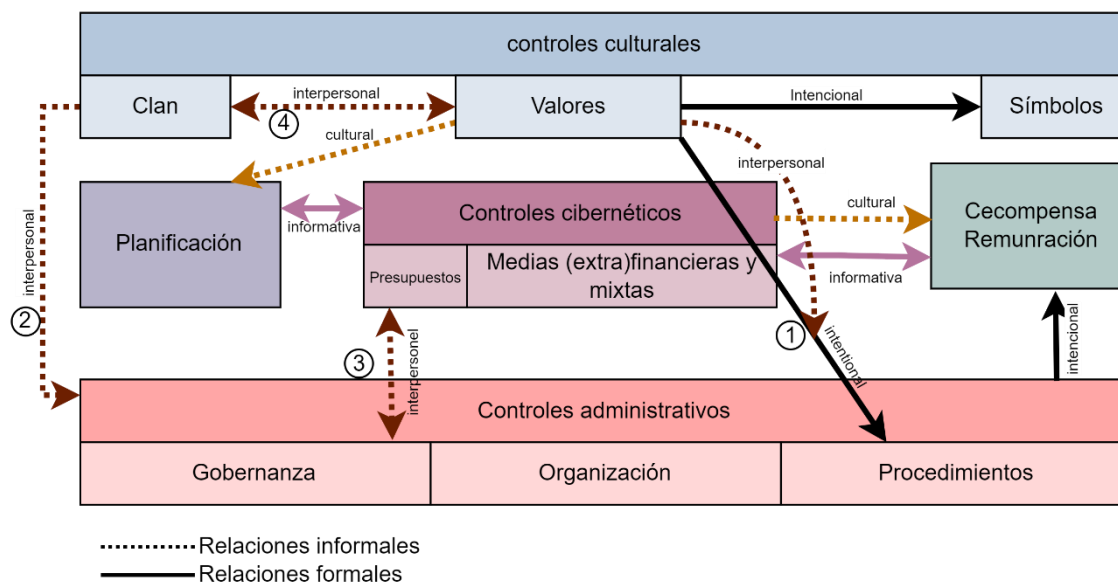


Figura 3. Cómo lo interpersonal desacopla los sistemas de control en el paquete de control (Autor)

Así, en un primer momento (1), la interacción interpersonal desajusta la influencia formal de los controles por valores sobre los procedimientos administrativos. En un segundo momento (2), los vínculos entre el control del clan y la gobernanza se ven distorsionados por valores, transmitidos por lo interpersonal, que no son los valores declarados. De ello se deduce (3) que los vínculos de información entre los sistemas de planificación, cibernética y recompensa-remuneración pueden verse alterados, ya que dejan de basarse en aspectos formales. Por último, existe una redundancia entre los controles cibernéticos y el control por los valores (4) que hace imposible cuestionarlos, salvo en caso de un acontecimiento exógeno paroxístico (crisis, quiebra). Por diseño, los acoplamientos del paquete de control están entonces bajo la influencia de lo informal.

La siguiente sección se centra en debatir el papel del filtrado a nivel de valores en la aparición de esta influencia interpersonal sobre el acoplamiento.

4.2. Cuando el “filtro de valores” llega demasiado tarde, lo interpersonal toma el control

Un hilo conductor que explica la aparición de una influencia interpersonal es el lugar que ocupa el “filtro de valores” en los procesos cognitivos de los agentes. Este filtro se activa en primera instancia cuando se traducen los valores en procedimientos (punto (1) de la figura 3). Así, identificamos como punto de partida de la incoherencia del paquete de control una desconexión entre el control por valores y los controles administrativos. En otras palabras: para pretender estar conectados, los valores y los procedimientos deben estar alineados en cuanto a sus objetivos (Orton & Weick, 1990). De hecho, este es el caso por diseño durante la formación inicial del paquete: la selección de los expedientes de inversión, la elección de las inversiones, la evaluación de los riesgos, etc., responden a unos valores. En este caso, este tipo de filtrado por valores también se pone de manifiesto en los bancos cooperativos (Deville et al., 2020). Por otra parte, esta fuerte vinculación supone dos elementos: los valores deben ser comunes y el filtrado por valores debe ser un filtro de primer orden. El primer término se entiende fácilmente. En efecto, si los valores dentro del control cultural no son los mismos que los que se aplican en los controles administrativos, la distinción es fuerte. Del mismo modo, si los valores no se corresponden, la respuesta es débil. De ello se derivan (véase la figura 2) prácticas desacopladas. El segundo término merece algunas explicaciones. En un estudio reciente sobre la selección de proyectos que deben financiarse, Batac y Elkaoukabi (en Deville et al., 2020) plantean la hipótesis de que los valores actúan como un filtro secundario, posterior al filtro de la viabilidad económica. Sin embargo, consideramos que, al hacerlo, el agente se verá en una situación de disonancia cognitiva²⁹: los valores cooperativos se presentan como fundamentales, pero en la práctica no es así. Además, en una situación de selección sucesiva en estado de disonancia cognitiva, se observa una disminución del segundo filtro (Joule & Azdia, 2004), en este caso el de los valores. Esta situación puede llevar a los agentes a reducir sus pretensiones en cuanto a la ética de sus proyectos, lo que conduce a una invisibilización de la diferencia cooperativa. Por el contrario, una primera fase de selección de proyectos, radicalmente más drástica y basada en los valores, lleva a los agentes a filtrar en una segunda fase solo los proyectos rentables entre aquellos con los que ya están de acuerdo en cuanto a valores. El refuerzo positivo que se produce entonces desde el punto de vista ético es beneficioso para la adhesión de los empleados (Guillot-Soulez & Soulez, 2020) y, por lo tanto, de manera más general, para la alineación de las prácticas individuales con los objetivos de la organización. Lo que aquí es válido para la financiación de un proyecto también lo es para la elaboración de un indicador, para una política de remuneración o para un proceso de toma de decisiones.

En los casos de quiebra estudiados, observamos que el filtro “valores” estaba formalmente presente

29 Mecanismo bien conocido por los psicólogos desde los trabajos de Festinger (1957).

(discursos de los directivos, comunicación de estos bancos), pero que en la práctica se eludía. Cuentas maquilladas bajo el pretexto de la confianza en el Banco de Cooperativas de Francia, ausencia de crítica bajo el pretexto de la lealtad en los bancos venecianos, dirección aislada bajo el pretexto de trabajar para el movimiento cooperativo en The Co-operative Bank y, por último, asunción de riesgos inducidos por las obligaciones en el caso de las cajas españolas. En estas secuencias, los controles cibernéticos no estaban ausentes, sino que se veían debilitados porque se rediseñaban en función de las relaciones interpersonales y se calibraban para coincidir con lo que había que “mostrar”. Dicho de otro modo: en nuestros casos, los valores no son comunes entre los controles administrativos y cibernéticos (fuerte distinción). Y el filtrado por valores ni siquiera es secundario, ¡es solo una fachada! De ello se deduce que el acoplamiento entre estos controles se ve reducido (aumento de la distinción) por el efecto de lo interpersonal (punto (2) de la figura 3). Por diseño, los controles administrativos y cibernéticos no están acoplados, sino que evolucionan de forma autónoma. Al recibir pocos datos de otros sistemas, su capacidad de respuesta se ha reducido considerablemente, lo que hace que todo el paquete de control sea más sensible a los acontecimientos exógenos. Por lo tanto, nuestra segunda propuesta P2 (Cuando las interacciones interpersonales priman sobre las interacciones formales, la distinción de los dispositivos de control interno aumenta, pero su capacidad de respuesta disminuye) también parece válida.

De lo anterior, podemos deducir que, si el filtro de valores se hubiera colocado correctamente, no habría habido diferencia de valores entre los elementos del paquete. De ello se deduce que una interacción interpersonal entre estos elementos de control no habría podido desacoplarlos. También podríamos argumentar que esta diferencia entre los valores mostrados y los valores defendidos se explica por el hecho de que los bancos cooperativos tenderían, con el fin de optimizar los costes de transacción y buscar el rendimiento, a inclinarse hacia el funcionamiento bancario clásico. Ocultando así lo que los hace especiales: los valores cooperativos. O, como mínimo, el hecho de que las personas que trabajan en estos bancos son portadoras de valores distintos a los valores cooperativos. Por lo tanto, es muy probable que la causa de este isomorfismo sea tanto endógena como exógena. En cualquier caso, este isomorfismo unifica las prácticas y borra progresivamente las particularidades locales de los bancos cooperativos, garantía de estrategias emergentes. Aquí encontramos la tendencia centripeta descrita por Bonus (1985). Una tendencia cuya consecuencia es que los socios podrían ser vistos progresivamente solo como clientes a los que hay que satisfacer... a cualquier precio. Esto ha sido especialmente el caso en los casos que estamos estudiando. Sin embargo, cabe señalar que esta búsqueda del beneficio a cualquier precio es contraria al espíritu cooperativo y, por tanto, a los valores cooperativos.

Por lo tanto, sostenemos que reintroducir de manera más formal los valores cooperativos en el funcionamiento sería un medio operativo (Marsal, 2013) que podrían utilizar los bancos cooperativos. En otras palabras, una operacionalización de la palanca de control vinculada al sistema de creencias en el sentido de Simons, que permitiría reactivar la fuerza centrífuga de autonomización de los agentes, dentro de estas cooperativas, portadores de dichos valores cooperativos (véase la figura 4). La autonomización de los agentes permite, además, evitar los comportamientos gregarios y refuerza la retroalimentación entre los elementos del paquete de control. La distinción aumenta, al igual que la respuesta, por lo que las prácticas están poco acopladas (Figura 2), lo que garantiza una mayor flexibilidad en la aplicación del control.

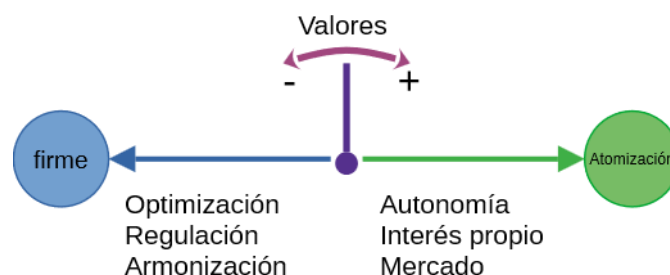


Figura 4. Valores como operacionalización de la palanca de control por el sistema de creencias (Autor)

Sin embargo, cabe señalar que, si bien el refuerzo formal de los valores cooperativos, en particular la transparencia (Jackowicz, Kozłowski & Marcinkowska, 2025) en las prácticas de control dentro de las cooperativas, puede parecer algo positivo³⁰, no es por ello una panacea, tanto para los cooperativistas como para los administradores o la propia cooperativa. De hecho, una mayor cooperación interna puede conducir a una obstinación democrática³¹ (Severino de Jesus, Lancini & Paché, 2020) que se traduce, en las grandes redes cooperativas —como es el caso de los grandes grupos bancarios cooperativos—, en una pérdida de eficacia y eficiencia (Sacchetti & Tortia, 2016). Este riesgo es limitado en las cooperativas de tamaño pequeño y mediano, ya que el “escaso” número de participantes en el proceso de información y decisión facilita la coordinación entre los actores, en particular a través de las relaciones interpersonales. En cambio, en los grupos de gran tamaño, el rendimiento decreciente de los costes de organización afecta a la eficiencia de la coordinación (Coase, 1937). Este bajo rendimiento provoca, como reacción, un posible repliegue hacia formas de organización más burocráticas o la fragmentación en subgrupos organizados en forma de redes de actores (Laperche, 2015). El

³⁰ Entendiéndose que sería difícil sostener lo contrario, precisamente en vista de los principios... cooperativos.

³¹ Una forma extrema de ello sería una “Asamblea General permanente”, cuyo coste en términos de tiempo y recursos se puede intuir.

isomorfismo competitivo reduciría entonces las prácticas democráticas y la expresión de los valores cooperativos en los bancos cooperativos. Sin embargo, no es menos cierto que estas cooperativas bancarias están estructuralmente organizadas para tomar decisiones de forma democrática, especialmente si nos remitimos a Abhervé (2015). Así, en la actualidad, muchas de ellas están poniendo en marcha, de forma consciente o inconsciente, iniciativas para reavivar este espíritu cooperativo.

5. Conclusión y perspectivas

El objetivo de este artículo era poner de relieve el papel estructurante de los valores en el diseño del paquete de control. Para ello, hemos demostrado que las interacciones interpersonales se basan en los valores para actuar, mediante el refuerzo o la disminución, sobre la conexión entre los elementos del paquete. No pretendemos en absoluto ser exhaustivos, y el tratamiento de un número reducido de casos solo puede constituir un punto de partida para futuras investigaciones. En este sentido, abrimos la puerta a reflexiones posteriores sobre el papel y el lugar que ocupan los valores en la gestión de nuestras organizaciones contemporáneas.

El artículo aporta una contribución teórica al proponer considerar los valores como un parámetro de diseño del paquete de control y situar lo interpersonal como vector de estos valores dentro de los dispositivos de control. Al articular la perspectiva “management control as a package” (Malmi & Brown, 2008) con el enfoque por acoplamiento (Demartini & Otley, 2020; Orton & Weick, 1990), mostramos que las interacciones formales entre los elementos de control pueden verse superadas por las interacciones informales, en particular las interpersonales. De este modo, mostramos el lugar que ocupan estas interacciones interpersonales en la reconfiguración del paquete de control y proponemos la idea de “**acoplamientos bajo influencia**”. En este sentido, ampliamos el debate “sistema frente a paquete” (Bedford & Malmi, 2015; Grabner & Moers, 2013) al aclarar cuándo y por qué la complementariedad esperada entre los elementos del paquete de control puede convertirse en sustituibilidad debido a la acción de valores diferentes a los de la organización. Este punto también aporta una contribución teórica a la literatura sobre el control de gestión en las cooperativas. Mostramos que la simple exhibición de valores cooperativos fuertes no permite preservar la calidad del control. Por el contrario, cuando los valores se movilizan en primera instancia para seleccionar los proyectos y las prácticas del banco, actúan como una palanca operativa capaz de preservar las interacciones entre los elementos de control. Por lo tanto, proponemos que **el filtrado por valores** contribuye a alinear las prácticas de control con los valores proclamados y refuerza la estabilidad del paquete de control. Nuestro artículo muestra así que las incoherencias en materia de valores dentro del paquete de control influyen en las interacciones interpersonales. Estas interacciones interpersonales transmiten entonces estos valores y los difunden en el paquete, lo que reconfigura el diseño y el acoplamiento dentro del paquete de control. Estas reconfiguraciones pueden hacer que el paquete de control sea incoherente, lo que puede llevar a algunos bancos a la quiebra.

Desde un punto de vista empírico, el estudio combina un caso histórico con casos contemporáneos. De este modo, pretendemos demostrar la persistencia a lo largo del tiempo y los contextos de mecanismos relacionales capaces de redefinir el uso de los controles a pesar del aumento de las normas prudenciales. Nuestros resultados muestran que la confianza (BCF), la lealtad deferente y la preservación de las apariencias (bancos venecianos), el cerramiento y el déficit de información del consejo (The Co-operative Bank), así como la politización de la gobernanza (BFA-Bankia) actúan a través de las interacciones interpersonales debilitando los controles formales. Esto nos lleva a formular una serie de recomendaciones de gestión.

En lo que respecta a los controles culturales, una primera recomendación consiste en desplegar medios destinados a impedir la apropiación de valores por parte de coaliciones de intereses interpersonales. A tal efecto, los dispositivos socioideológicos (Alvesson & Kärreman, 2004) pueden ayudar a establecer un “filtro de valores”: código deontológico exigible, dispositivos de protección de la libertad de expresión, auditorías para comprobar la coherencia entre el discurso y la práctica. Esto conduce necesariamente a una evolución de las prácticas en materia de controles administrativos: reforzar la independencia de los miembros del consejo de administración, garantizar la rotación de los mandatos e inscribir explícitamente los valores en los procedimientos, todo ello con el fin de aportar reflexividad a la gobernanza (Quemener, 2010). De este modo, es posible orientar los controles cibernéticos y de planificación para que funcionen de manera más coherente (Bedford & Malmi, 2015), en particular con los controles culturales y, por tanto, los valores. Por último, nos parece que aumentar la participación efectiva de los socios permite establecer contrapoderes democráticos capaces de contrarrestar posibles desviaciones (Abad Segura & Valls Martínez, 2018; Allemand et al., 2021; Lobre-Lebraty, 2014).

Nuestro estudio puede ser cuestionado en dos aspectos: la endogeneidad de las causas y la selección de los casos. En cuanto a la endogeneidad, se nos puede objetar que identificamos las causas de las quiebras estudiadas en un fallo del paquete de control de estos bancos. Sin embargo, si en el caso del Banco de Cooperativas de Francia el carácter causal endógeno de la quiebra es poco discutible (debido a las malversaciones del administrador delegado), las cosas son menos evidentes en los casos más recientes. Las crisis exógenas de 2008, la crisis inmobiliaria y las legislaciones específicas son variables que permiten explicar estas quiebras a nivel macroeconómico. Sin negar este punto, lo vemos más bien como un desencadenante, un acontecimiento paroxístico que pone de manifiesto las debilidades endógenas debidas a un paquete de control defectuoso. Así pues, podemos afirmar que nuestros casos sugieren que las configuraciones interpersonales modulan la absorción de los choques exógenos y la dirección de los ajustes. Al tiempo que admitimos que factores estructurales como el tamaño del banco, la complejidad administrativa y la arquitectura de los sistemas de información pueden codeterminar las trayectorias observadas (Bedford & Malmi, 2015;

Grabner & Moers, 2013). Esta limitación invita a realizar pruebas longitudinales y estudios cuantitativos sobre la influencia de estos parámetros.

En cuanto a la selección de casos, el argumento de que la muestra estaría “sesgada hacia el fracaso” es válido: buscamos precisamente casos de quiebras como acontecimientos paroxísticos. Esta estrategia es coherente con la lógica abductiva seguida: las quiebras revelan lo que la rutina oculta y permiten observar mecanismos que de otro modo serían difíciles de ver (Merchant & Otley, 2020). Por el contrario, se necesitarían estudios longitudinales en “business as usual” para contraprobar nuestras propuestas. Una segunda limitación se debe a la naturaleza de las fuentes utilizadas: archivos y literatura gris para el caso histórico, informes oficiales, documentos de supervisión y análisis secundarios para los casos contemporáneos. Si bien estos materiales nos parecen pertinentes para obtener una base factual, contienen marcos narrativos y reformulaciones ex post que pueden influir en la interpretación. Además, reconocemos que las interacciones interpersonales identificadas (lealtad, notoriedad, politización, deudas interpersonales) siguen siendo difíciles de medir de forma estandarizada (Chenhall et al., 2010), lo que limita el alcance inferencial. Los estudios cualitativos basados en entrevistas deberían permitir comprender mejor la red de vínculos interpersonales y las interacciones entre los agentes.

Por último, una explicación alternativa invocaría el isomorfismo competitivo: los grupos bancarios cooperativos, sometidos a la competencia en una economía de mercado capitalista, verían cómo sus prácticas convergen inevitablemente hacia las de los bancos capitalistas (Garabiol, 2012). No negamos esta tendencia, pero añadimos que pasa por interacciones relacionales endógenas que determinan, a través de la configuración del paquete, si la convergencia es controlada (Dewille et al., 2020) o desestructurante.

En un mundo en el que el sistema bancario se vuelve cada vez más complejo, ya sea por la regulación o por los retos que plantea la financiación de la economía, las cooperativas bancarias deben reinventarse constantemente sin dejar de alinearse con los valores que se supone que defienden. En este entorno de riesgo, las cooperativas bancarias ilustran de manera destacada la problemática de la circulación de la información y el lugar que ocupan los valores. La alineación de la estrategia dentro de estas cooperativas solo puede lograrse mediante mecanismos tanto formales como informales. Y, en este sentido, la influencia interpersonal dentro de estas organizaciones es muy importante, ya que se basa en valores individuales y colectivos muy sólidos. En definitiva, este artículo ofrece un primer esbozo de respuesta a la agenda de investigación propuesta por Merchant y Otley (2020): “*Y quizás lo más importante es que lo que falta en la mayoría de los artículos es que no se intenta comprender qué hay en la mente de los diseñadores cuando toman decisiones sobre los sistemas de control de gestión*” (Merchant & Otley, 2020, p. 6) ¿Y si se tratara, ante todo, de una cuestión de alineación de valores?

Conflicto de intereses

El autor certifica no tener ningún conflicto de intereses con los editores, los miembros del equipo editorial ni el comité de ética de la revista.

Disponibilidad de datos

Los datos que sustentan los hallazgos de este estudio son de acceso restringido y no están disponibles públicamente. Sin embargo, los autores facilitarán estos datos a los lectores interesados bajo demanda.

Declaración sobre el uso de IA generativa

No se ha utilizado ninguna IA generativa en la elaboración de este trabajo.

6. Referencias bibliográficas

- Abad Segura E., & Valls Martínez M. del C. (2018). Análisis de viabilidad de la banca ética en España a través de Triodos Bank. Comparativa económico-financiera con la banca tradicional. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 128, 7-35. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.60205>.
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13 (2), 569-606. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>.
- Abhervé, M. (2015). Les banques coopératives, des banques comme les autres? *Revue Projet*, 345 (2), 73-79. <https://doi.org/10.3917/pro.345.0073>.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). Sociologie de la traduction : Textes fondateurs. Presses des Mines. *Alianza Cooperativa Internacional / ACI*. (2025, 17 de diciembre). <https://ica.coop/es>.
- Allemand, I., Brullebaut, B., Louis, A.-S., & Zenou, E. (2021). The construction of democracy in cooperative banks. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 45, 10 (4), 3a-25a. <https://doi.org/10.3917/rimhe.045.0003a>.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (3), 423-444. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5).
- Anthony, R. N. (1988). *Management control in nonprofit organizations* (4th ed). Irwin.
- Arena, L., & Solle, G. (2008). Apprentissage Organisationnel et Contrôle de Gestion : Une lecture possible de l'ABC/ABM ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 14 (3), 67-85. <https://doi.org/10.3917/cca.143.0067>.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Controllershship Foundation.

- Banca Italia. *La crisi di Veneto Banca S.p.A. e Banca Popolare di Vicenza S.p.A. : Domande e risposte*. (2017). Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de https://www.bancaditalia.it/media/notizie/2017/crisi-banche-venete/20170811_QA_venete.pdf.
- Bank for International Settlements. (2017). Basel III: Finalising post-crisis reforms. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>
- Bayle-Cordier, J., & Stervinou, S. (2012). Les Scop et l'entrepreneuriat social : La perspective de fondateurs et dirigeants de Scop de la région Ouest de la France. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25 (3,4).
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : Le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir*, 54 (4), 83-106. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0083>.
- Bedford, D. S. (2020). Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101187. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101187>.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>.
- Beese, J., Haki, K., Schilling, R., Kraus, M., Aier, S., & Winter, R. (2023). Strategic alignment of enterprise architecture management – how portfolios of control mechanisms track a decade of enterprise transformation at Commerzbank. *European Journal of Information Systems*, 32 (1), 92-105. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2085200>.
- Ben Slimane, F., Pallas, V., & Rousselet, E. (2017). Les sociétaires des banques coopératives : Quelle ubiquité ? Le cas des Banques Populaires. *Management & Avenir*, 93 (3), 121-140. <https://doi.org/10.3917/mav.093.0121>.
- Berland, N. (2014). *Le contrôle de gestion*. Presses universitaires de France.
- Blain, R., & Henri, J.-F. (2024). Culture organisationnelle et gouvernance : Enjeu crucial ou considération secondaire? *Collège des administrateurs de Sociétés*.
- Bollecker, M. (2002). Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : Une analyse de la phase de suivi des réalisations. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 8 (2), 109. <https://doi.org/10.3917/cca.082.0109>.
- Bollecker, M., & Renaud, A. (2023). *Repenser le management des organisations publiques sous le prisme du contrôle de gestion*.
- Bonus, H. (1985). *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp* [cuaderno de investigación]. Recuperado el 13 de mayo 2023, de https://www.wiwi.uni-muenster.de/ifg/sites/ifg/files/forschung/arbeitspapiere/ap_6.pdf.
- Bonus, H. (1986). The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 142 (2), 310-339.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (8), 737-756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.006>.
- Choi, J. (Willie). (2020). Studying “and” : A perspective on studying the interdependence between management control practices. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101188. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101188>.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing and organizations : An introduction to theory and practice*. SAGE.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.
- Co-operative Group Limited. *Interim results for The Co-operative Group for the 26 weeks ended 6 July 2013*. (2013). Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de <https://www.co-operative.coop/media/news-releases/2013-interim-results>.
- Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations : A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 (1), 11-32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>.
- Côté, D. (2005). Loyauté et identité coopérative : L'implantation d'un nouveau paradigme coopératif. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (295), 50-69. <https://doi.org/10.7202/1021875ar>.
- Côté, D. (2007). Fondements d'un nouveau paradigme coopératif : Quelles incitations pour les acteurs clés ? *RECMA*, (305), 72-91. <https://doi.org/10.7202/1021512ar>.
- Couchman, P., & Fulton, M. (2017). *When Big Co-ops Fail*. Center for the study of Co-operatives. Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de <https://cooperativesfirst.com/wp-content/uploads/2017/08/When20Big20Co-ops20Fail20Final2003.11.2015.pdf>.
- Coutard, E. (1900). *La production coopérative par les associations ouvrières* [Thèse de doctorat, Université de Paris]. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5812276n>.
- Cunat, V., & Garicano, L. (2010). Did Good Cajas Extend Bad Loans ? Governance, Human Capital and Loan Portfolios. *Documentos de Trabajo (FEDEA, Documento de Trabajo 2009-08)*, (8).
- De Andres, P., Garcia-Rodriguez, I., Romero-Merino, M. E., & Santamaria-Mariscal, M. (2020). Politicians in disguise and financial experts on the board: Evidence from Spanish cajas. *Business Research Quarterly*, 24 (2), 174-191. <https://doi.org/10.1177/2340944420924417>.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9 (3), 109-126. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>.

- Demaret, J. (2018). Les trajectoires de construction de légitimité ou de délégitimation des contrôleurs de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*, 24 (2), 37-72. <https://doi.org/10.3917/cca.242.0037>.
- Demartini, M. C., & Otley, D. T. (2020). Beyond the system vs. package dualism in Performance Management Systems design: A loose coupling approach. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101072. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101072>.
- Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif: Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Éditions ouvrières.
- Deville, A., Lamarque, É., & Michel, G. (Dirs.). (2020). *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion*. Éditions EMS, management & société.
- Dominguez-Péry, C., Ambroise, L., Vaujany, F.-X. de, Goy, H., & Grimand, A. (2011). *Valeurs et outils de gestion: De la dynamique d'appropriation à leur pilotage*. Lavoisier.
- Draheim, G. (1955). *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp* (2., durchges. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dreyfus, M. (2017). *Histoire de l'économie sociale: De la Grande Guerre à nos jours*. Presses universitaires de Rennes.
- Dudézert, A., & Portal, M. (2016). *La controverse dans l'appropriation des outils de gestion*. l'Harmattan.
- European Central Bank. 'Failing or Likely to Fail' Assessment of Banca Popolare di Vicenza Società per Azioni. (2017). Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.2017_FOLTF_ITPVI.et.pdf.
- European Commission. *Restructuring and Recapitalisation of the BFA Group*. (2012). Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de https://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/246568/246568_1406507_239_4.pdf.
- Evans, M., & Tucker, B. P. (2015). Unpacking the package: Management control in an environment of organisational change. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12 (4), 346-376. <https://doi.org/10.1108/QRAM-07-2015-0062>.
- Fauquet, G. (1942). *Le secteur coopératif: Essai sur la place de l'homme dans les Institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*. (4. ed.). L'Union Suisse des Cooperatives de Consommation USC.
- Festinger, L. (1957). *Une théorie de la dissonance cognitive* (H. Vassine, Trad.). Enrick B. éditions.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10 (1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3).
- Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria. *Decision on recapitalisation of the BFA/Bankia Group*. (2012). Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/InformacionInteres/ReestructuracionSectorFinanciero/Archivo/Ficheros/frob030912en.pdf>.
- Frey, O. (2022). *Etude Tops 100 pour Coop.FR*. Recuperado el 28 de julio de 2023, de <https://olivierfrey.com/etudetops100coopfr/>.
- Garabiol, D. (2012). Le modèle de la banque mutualiste: La création de valeur au bénéfice des clients ? *Revue d'économie financière*, 106 (2), 139-152. <https://doi.org/10.3917/ecofi.106.0139>.
- Gbambegu Umar, A., Osman Adam, I., Dzang Alhassan, M., Abdallah, A. S., & Nterful, J. (2024). Mediating role of political interest on effects of internal control systems on financial management in local government authorities in Ghana. *Accounting Research Journal*, 38(1), 59-79. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2023-0242>.
- Georgescu, I., & Naro, G. (2023). 1. Approches contingentes (structurelles et comportementales) du contrôle. in *Les grands courants en contrôle de gestion* (p. 35-54). EMS Editions.
- Gianfaldoni, P., Jardat, R., & Hiez, D. (2012). La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 258 (6), 59-67. <https://doi.org/10.3917/rsg.258.0059>.
- Gide, C. (1893). Le mouvement Coopératif en France dans les dix dernières années. *Revue d'économie Politique*, 7(1). <https://www.jstor.org/stable/24676233>.
- Gide, C., & Lambert, M. (1894). Chronique économique. *Revue d'économie politique*, 8(6), 588-596.
- Giudici, P. (2019). The Venetian Banks' Collapse. In D. Busch, G. Ferrarini, & G. Van Solinge (Eds.), *Governance of Financial Institutions* (p. 515-538). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/law/9780198799979.003.0021>.
- Gourbier, L., & Guenoun, M. (2024). Les transformations du package de contrôle en contexte austéritaire : Les leçons de quatre études de cas longitudinales. *Comptabilité Contrôle Audit*, 30 (1), 91-161. <https://doi.org/10.3917/cca.301.0091>.
- Gourbier, L., Servat, S., & Arnaud, C. (2022). Le paramétrage du package de contrôle d'une politique publique comme stratégie dissimulée d'introduction d'une logique austéritaire. *Comptabilité Contrôle Audit*, 28 (1), 39-85. <https://doi.org/10.3917/cca.281.0039>.
- Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38 (6), 407-419. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>.
- Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2020). *Chapitre 10. La valorisation du modèle coopératif dans une perspective RH: Pratiques et perceptions*. In A. Deville, E. Lamarque, & G. Michel (Éds.), *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion* (p. 199-215). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.devil.2020.01.0199>.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.

- Jackowicz, K., Kozłowski, Ł., & Marcinkowska, M. (2025). Local trust and the capital disclosures of cooperative banks. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 13 (2), 100270. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2025.100270>.
- Jardat, R. (2024). *Cours d'épistémologie normative à l'attention prioritaire du chercheur en gestion*. Hermann.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Joannidès, V. (2016). Chapitre 10—Recherche anglophone sur les coopératives. In S. Ansart, A. Artis, & V. Monvoisin, *Les coopératives : Nouvelles pratiques, nouvelles analyses*. Éditions Campus ouvert.
- Joule, R.-V., & Azdia, T. (2004). Dissonance cognitive et engagement : Lorsque deux comportements de soumission sont en contradiction avec la même attitude. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro* 64 (4), 5-11. <https://doi.org/10.3917/cips.064.0005>.
- Jovanović, T., Arnold, C., & Voigt, K.-I. (2017). Cooperative banks in need of transition: The influence of Basel III on the business model of German cooperative credit institutions. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5 (1), 39-47. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2017.03.003>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kelly, C. (Sir). (2014). *Failings in management and governance*. Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de <https://www.co-operative.coop/investors/kelly-review>.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : Proposition d'une typologie. *Comptabilité Contrôle Audit*, 15 (2), 113-144. <https://doi.org/10.3917/cca.152.0113>.
- Laperche, B. (2015). La croissance de la firme : Taille versus organisation en réseau. *Marché et organisations*, 23 (2), 123-143. <https://doi.org/10.3917/maorg.023.0123>.
- Lasserre, G. (1935). Le Mouvement Coopératif en 1934. *Revue d'économie politique*, 49 (3), 1144-1156.
- Lescure, M., & Plessis, A. (2004). *Banques locales et banques régionales en Europe au XX siècle*. Albin Michel.
- Lobre-Lebraty, K. (2014). Groupes bancaires coopératifs français : Quel contrôle ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 101 (2), 121-144. <https://doi.org/10.3917/resg.101.0121>.
- Lubatkin, M. (2007). One more time : What is a realistic theory of corporate governance? *Journal of Organizational Behavior*, 28 (1), 59-67. <https://doi.org/10.1002/job.403>.
- Macintosh, N. B. (1994). *Management accounting and control systems: An organizational and behavioral approach*. Wiley.
- Mallin, C. A. (2016). The Co-operative Bank: What went wrong? in *Handbook on Corporate Governance in Financial Institutions* (p. 35-63). Edward Elgar Publishing.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package. Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Marsal, C. (2013). La Gouvernance Mutualiste Comme Levier de Contrôle: Le Cas D'une Banque. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84 (1), 83-101. <https://doi.org/10.1111/apce.12004>.
- Marsal, C. (2016). La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : Le cas d'une banque coopérative. *Recherches en Sciences de Gestion*, 116 (5), 77-99. <https://doi.org/10.3917/resg.116.0077>.
- Maurel, C. (2008). Les caractéristiques du contrôle de gestion au sein des sociétés coopératives de production. *Comptabilité Contrôle Audit*, 14 (2), 155-171. <https://doi.org/10.3917/cca.142.0155>.
- Maurel, C., & Pantin, F. (2020). Les outils et pratiques de contrôle de gestion dans les Scop pour piloter la performance globale. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-10), Article NS-10. <https://doi.org/10.4000/fcs.5661>.
- McNulty, T., Zattoni, A., & Douglas, T. (2012). Developing corporate governance research through qualitative methods: A review of previous studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21 (2), 183-198. <https://doi.org/10.1111/corg.12006>.
- Merchant, K. A., & Otey, D. T. (2020). Beyond the systems versus package debate. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101185. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101185>.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems : Performance measurement, evaluation and incentives* (4e ed.). Pearson.
- Merler, S. (2017). A tangled tale of bank liquidation in Venice. *Bruegel | The Brussels-Based Economic Think Tank*. Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de <https://www.bruegel.org/blog-post/tangled-tale-bank-liquidation-venice>.
- Mesnard, B., Margerit, A., & Magnus, M. (2017). *The orderly liquidation of Veneto Banca and Banca Popolare di Vicenza* [Briefing]. European Parliament. Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/602094/IPOL_BRI%282017%29602094_EN.pdf.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (2^e ed.). Editions d'Organisation.
- Mourey, D., & Konate, M. (2020). *Chapitre 11. La mesure de l'impact sociétal entre (re)légitimation et revitalisation du projet socio-politique*. In A. Deville, E. Lamarque, & G. Michel (Éds.), *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion* (p. 216-237). Éditions EMS, management & société. <https://doi.org/10.3917/ems.devil.2020.01.0216>
- Naro, G., & Travaillé, D. (2019). De la conception collective d'un Balanced Scorecard à son abandon : L'apprentissage organisationnel en question(s). *Comptabilité Contrôle Audit*, 25 (1), 13-54. <https://doi.org/10.3917/cca.251.0013>.

- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making : The operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36 (2), 173-196. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems : A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15 (2), 203-223. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4308154>.
- Ory, J.-N. (2019). Les groupes bancaires coopératifs français, dix ans après la crise financière : quelles leçons ? pour quel constat ? *Revue d'économie financière*, 134 (2), 93-116. <https://doi.org/10.3917/ecofi.134.0093>.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5 (4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9).
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for design of organisational control mechanism. *Management Science*, 25 (9), 833-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>.
- Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. La Découverte.
- Poder Judicial. *La Audiencia Nacional absuelve a los 34 acusados en el juicio por la salida a Bolsa de Bankia*. (2020). [Comunicación]. Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de <https://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Poder-Judicial/Noticias-Judiciales/La-Audiencia-Nacional-absuelve-a-los-34-acusados-en-el-juicio-por-la-salida-a-Bolsa-de-Bankia>.
- Poisson, E. (1934). *Comment j'ai vécu les malheurs de la Banque des coopératives de France*. Imprimerie coopérative fédérale.
- Pratt, J., & Beaulieu, P. (1992). Organizational culture in public accounting: Size, technology, rank, and functional area. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (7), 667-684. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90018-N](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90018-N).
- Quemener, Y. (2010). Contrôle de gestion et gouvernance : Des espaces pour penser. *Management & Avenir*, 39 (9), 13-30. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0013>.
- Renaud, A. (2013). Les configurations de contrôle interactif dans le domaine environnemental. *Comptabilité Contrôle Audit*, 19 (2), 101-132. <https://doi.org/10.3917/cca.192.0101>.
- Rousseau, F. (2005). L'esprit militant et le Management. *Le Journal de l'École de Paris du management*, 55 (5), 22-28. <https://doi.org/10.3917/jepam.055.0022>.
- Sacchetti, S., & Tortia, E. (2016). A needs theory of governance. *Working Papers* 151.
- Schneider, F. W., Gruman, J. A., & Coutts, L. M. (Eds.). (2017). *Applied social psychology: Understanding and addressing social and practical problems* (3^e ed.). SAGE.
- Severino de Jesus, P. A., Lancini, A., & Paché, G. (2020). *Chapitre 6. La gestion inter-organisationnelle des connaissances : Une stratégie inscrite dans l'ADN des coopératives*. In A. Deville, E. Lamarque, & G. Michel (Éds.), *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion* (p. 113-134). Éditions EMS, management & société. <https://doi.org/10.3917/ems.devil.2020.01.0113>
- Simons, R. L. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press. <https://hbsp.harvard.edu/product/5592-PDF-ENG>.
- Swaminathan, L. (2024). Spain: BFA-Bankia Group Restructuring, 2012. *Journal of Financial Crises*, 6 (1), 535-558. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4780221>.
- The Co-operative Bank. *Our History*. Recuperado el 17 diciembre de 2025, de <https://www.co-operativebank.co.uk/about-us/our-history/>.
- Van der Kolk, B., & Schokker, T. (2016). Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package: An explorative case study. *Journal of Management Control*, 27 (2), 129-154. <https://doi.org/10.1007/s00187-015-0226-x>.
- Weil, B., & Hatchuel, A. (1992). *L'expert et le système*.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Collier Macmillan.
- World Coop Monitor. (2023). Recuperado el 15 de enero 2024, de https://monitor.coop/sites/default/files/2024-01/wcm_2023_2.pdf.
- Zelmer, M. (2019). *Independent Review of the Prudential Supervision of The Co-operative Bank Plc*. Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c9b502be5274a527faae340/38336_U_BoE_Independent_Review_Hi_Res.pdf.