

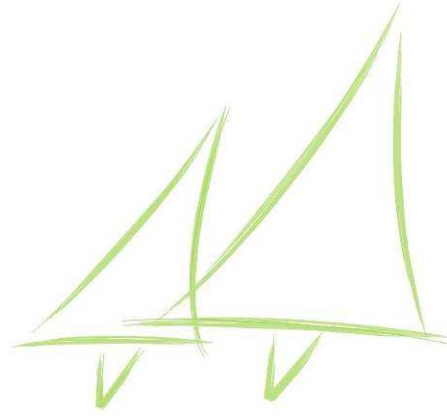
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



153 - EL ROL DE LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES COOPERATIVAS Y LOS DILEMAS QUE PRESENTA LA INSTRUMENTACIÓN DE SU CONTROL EFECTIVO.

Gestão econômica e social de cooperativas

María Cristina Acosta
mcacosta@econ.uba.ar

Jesús Castreje Suárez
jcastrej@econ.uba.ar

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

Resúmen

Desde la década del '90 el movimiento cooperativo se encuentra inmerso en una profunda crisis, reflejada en buena medida en la desaparición de entidades y/o en el cambio de su naturaleza jurídica; aunque esa crisis no se agota allí. Para muchos, el eje de esas dificultades se centra en la gestión. Se alega que esa gestión habría privilegiado de modo casi excluyente los aspectos económicos, y cerrado simultáneamente los espacios abiertos a una amplia participación social. No faltan los que postulan procesos autogestionarios para trascender las dificultades planteadas. A nuestro juicio, la complejidad de la problemática que emerge merece reflexiones más abarcativas, que involucren a todos los actores en juego, y aún a los factores críticos en los diferentes contextos de acción. Nuestra presentación intenta esbozar un marco de referencia razonablemente incluyente, pero se centrará en precisar el rol específico del Management Cooperativo y sus alcances históricos, así como las herramientas desarrolladas para su control. Enfatizaremos en particular en los dilemas que supone hacer efectivo ese control. Aquí nos habremos de

detener en los tratamientos relativamente recientes de la Economía Organizacional y sus vertientes dominantes, la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Costos de Contratación, desarrollos incorporados con creciente intensidad por las investigaciones de los últimos años.

Palavras-chave / Palabras clave:

Acción colectiva, complejidad de la gestión, teoría de la agencia, visión desde el management, teorías de la economía social

Abstract

Since the 1990s, the corporative movement is undergoing a deep crisis, which is in great deal reflected in the disappearance of entities and/or changes in their juridical nature, but that is not its whole extent. For many, the epicentre of those difficulties is management. It is believed, that this management would have benefited the economical aspects in an almost exclusive way, and closed, simultaneously, those spaces open to a broad social participation. There is no lack of those who postulate auto-managerial processes to overcome the mentioned difficulties. In our opinion, the complexity of the problem which emerges, requires a broader reflection, which involve all the shareholders and even the critical factors in the different contexts. Our presentation tries to outline a frame of reference, which is sufficiently inclusive but which will focus on defining the specific role of the cooperative management and its historical scope, and the tools for its control. We will emphasize the difficulties which arise from making this control effective. Here we will refer to the relatively recent studies of the organizational economy and its dominant branches, the Theory of Agencies and the Theory of Transactional Costs, developments which have been increasingly incorporated by recent investigations.

Key-words:

Collective action, complexity of the management, agency theory, vision from management, theories of the social economy

Introducción: Una problemática compleja

CROZIER y FRIEDBERG (1990) llamaron la atención en su momento sobre la problematización de la “acción colectiva” -el marco de referencia de esa acción y el destinatario claro de sus reflexiones era claramente el comportamiento organizacional-, destacando que ella de ninguna manera podía entenderse como un fenómeno natural. Por el contrario, se trataría de un constructo social, cuya existencia plantea problemas y del cual hay que explicar las condiciones en que surge y cómo mantenerlo”¹.

El mensaje implícito de ese texto es: no alcanza con el logro de avances significativos en la identificación de objetivos apropiados y con acordar amplios consensos alrededor de ellos. Las acciones que surgen a partir de allí -se

¹ op. cit.; pág. 13

reiteran sus autores- no serían de ningún modo circunstancias “naturales” que pudieran surgir espontáneamente, y cuya existencia cae por su propio peso; ni el resultado automático del desarrollo de las interacciones humanas; ni la consecuencia lógica y predeterminada de circunstancias que una inanimada “estructura objetiva” -suma de las determinaciones externas surgidas del “estado de las fuerzas productivas” y del “nivel de desarrollo técnico y económico”- que impondría a los hombres los modos de resolución de los problemas que ellos tienen que resolver. Por el contrario, la solución de esos problemas queda siempre a cargo de actores relativamente autónomos, que los afrontarán con sus recursos y capacidades particulares, y más fundamentalmente, mediante su cooperación para conseguir objetivos comunes, aunque de orientación divergente.

Antes de adentrarnos en la explicitación de las circunstancias y modos de esa resolución, nos detenemos previamente en la caracterización de dichos objetivos, y en el basamento de los procesos organizacionales que llevan a su establecimiento.

Para plantearnos ese abordaje, un primer hito sugiere una reflexión muy cuidadosa sobre las prevenciones que planteaba BOURDIEU (2001) en cuanto a las tendencias dominantes en la ciencia económica -pese a que el sociólogo francés no lo hace, nosotros atribuimos esas tendencias a sus corrientes “convencionales”, “ortodoxas”, “neoclásicas”, “neoliberales”... -: ellas llevarían a disociar una categoría particular de prácticas -o una dimensión cualquiera de ellas- del orden social en el que está inmersa toda práctica humana, obligando a pensar cada una, de cualquier carácter que ella sea -empezando por las que se entienden por “económicas”- como un hecho social total.

Sin asumir necesariamente todas las implicancias que luego le asigna nuestro autor a la predisposición cultural y a las disposiciones -en especial de nuevo las económicas- adquiridas por los actores en sus universos específicos de inserción -de indisimulable heterogeneidad en el marco global de evolución del movimiento cooperativo-, los tratamientos de la teoría administrativa le vienen adjudicando una creciente complejidad a la caracterización de los objetivos organizacionales y a los procesos a través de los cuales ellos se establecen, emergiendo de allí no pocos dilemas e incertidumbres para la gestión.

Al respecto, el prolífico y profundo investigador canadiense Henry MINTZBERG se plantea algunos interrogantes cruciales sobre sus aplicaciones esenciales; y sus respuestas, sin demasiados eufemismos, no hacen más que refirmar nuestro desarrollo previo. Veamos si no:

- ¿Son los objetivos variables dependientes o independientes?; es decir:
 - ¿Es la organización el instrumento de algún grupo que le impone unos objetivos?; o
 - ¿Es el ámbito de una actividad política en que los agentes intentan hacerse con el poder?; o bien
 - ¿Es un sistema en sí mismo con sus propios objetivos específicos?.

MINTZBERG (1992) concluye aquí que las tres respuestas son posibles. Esa respuesta ya de por sí es inquietante; aunque, convengamos, perfectamente

razonable. El mismo introduce una extensa argumentación para respaldarla, validada por su reiterada contrastación empírica; y lo que afirma a continuación es todavía más contundente:

A la pregunta de para quién existen las organizaciones, nuestra respuesta debe ser, para quienquiera que obtenga poder suficiente como para determinar las acciones de éstas².

Sus conclusiones posteriores son:

- Las organizaciones tienen efectivamente objetivos, algunos de los cuales son estables a lo largo del tiempo; pero simultáneamente, la organización constituye un juego complejo de poder entre los distintos agentes con influencia, en el cual la distribución de este poder varía continuamente, causando también cambios en los objetivos a perseguir³.

Luego volveremos sobre este tema.

Las Teorías Económicas de la Organización

La teoría económica demoró largamente en encontrar explicaciones convincentes respecto del efectivo comportamiento empresarial, y ello es aplicable totalmente al de las entidades cooperativas. Su versión convencional, enredada en los modelos neoclásicos de la competencia perfecta y del “Equilibrio General” -desarrollados sobre todo por las corrientes marginalistas-, hizo escasos aportes para explicar ese comportamiento, y eran decididamente tortuosos los caminos para desde allí hacer derivar herramientas apropiadas que le fueran útiles al management organizacional.

Es a partir de giros significativos en los tratamientos del Análisis Financiero que tuvieron lugar en especial a mediados de la década del 50 del siglo pasado -sobre todo en lo que hacía a los tratamientos de las decisiones de inversión y de la evolución de los mercados de capitales en general- que comenzó a delinearse lo que hoy se conoce como la moderna Teoría de la Firma; con sobreabundancia de modelizaciones en sus abordajes; y como contrapartida, con una igualmente desmedida escasez de contrastación empírica que validara esos desarrollos, por lo menos temiendo en cuenta la magnitud de los desafíos que a diario debía enfrentar la gestión.

La Teoría que se desprendía de esas modelizaciones tiene su sustento en la Utilidad Subjetiva Esperada –USE-, cuyos componentes principales se reducen a:

- Una bien definida *Función de Utilidad*: cualquiera puede asignar un número cardinal como medida de su preferencia para alguna serie particular de sucesos a través del futuro
- Una serie bien definida de *Alternativas a Elegir*, que no tienen por qué ser decisiones únicas, sino que pueden incluir secuencias de elecciones o

² op. cit.; págs. 289/290

³ op. cit.; págs. 339/342

estrategias en las que cada elección se efectuará únicamente en un tiempo específico, utilizando la información disponible en ese tiempo.

- Quien toma decisiones puede asignar una sólida *Distribución de Probabilidad Conjunta* a todas las futuras series de hechos.
- Quien toma decisiones elegirá, o debería elegir, la alternativa o estrategia que *Maximice el Valor Empleado*, en términos de su propia Función de Utilidad.

Todo aquí llevaba a la optimización del comportamiento empresario, y a la inexorable bancarrota de quien no se adaptara a sus propuestas, esto último por los efectos del funcionamiento de leyes del mercado de inmutable e inmodificable vigencia.

Herbert SIMON (1989), un feroz crítico de ese edificio teórico, evalúa que la explicitación de sus suposiciones hace evidente el hecho de que dicha teoría nunca fue aplicada, y que nunca puede llegar a serlo -con o sin el auxilio de grandes computadoras- en el mundo real. Para fundamentarlo sostiene:

“... las aplicaciones que se aducen sustituyen el increíble problema de decisión postulado en esa teoría, ya sea por un problema sumamente compendiado en un mundo reducido a unas cuantas ecuaciones y variables, con la función de utilidad y la distribución de probabilidad conjunta de sucesos supuestamente ya suministrada, o por un microproblema que se refiere a cierta situación minúscula, cuidadosamente definida y delimitada extraída de una realidad más vasta del mundo real”.

- **La Teoría de la Agencia: ¿es un marco apropiado para el análisis de la problemática de la gestión cooperativa?**

Es en la segunda mitad de los años 70 del siglo XX cuando comienzan a aparecer las publicaciones fundantes de la que luego habría de ser conocida con el título genérico de *Economía Organizacional*, o *Economía de las Organizaciones*. Esa denominación no tiene los alcances que le reclamaba SIMON, para quien esa sería la denominación pertinente del tipo de economía surgida sobre todo a partir de la Revolución Industrial, y que reemplazaría a la de *Economía de Mercado* con que se la conoce hasta el presente.

En su acepción actual, la Economía Organizacional resume con un cierto *aggiornamento* los contenidos más significativos de la *Teoría de la Firma* tradicional. En el pensamiento de los que protagonizaron sus desarrollos, esos contenidos, conforme a sus autores, serían suficientemente aptos como para poder derivar de ellos importantes herramientas para el tratamiento efectivo de la gestión empresarial. Que ese convencimiento no se aleja demasiado de la práctica cotidiana se traduce en la entusiasta constatación de GIBBONS.

“After halting beginnings, the Theorie of the Firm has become a big business”

El propio GIBBONS (2004) refuerza todavía más lo afirmado al comienzo de su ensayo cuando se expone a renglón seguido:

“Desde los años 70 ... la Teoría de la Firma se ha convertido en uno de los campos más fértiles en la profesión”.

Como surge del propio título del ensayo del que se extraen estas citas, este académico del MIT distingue cuatro vertientes en la “nueva” economía. Nosotros vamos a quedarnos con las dos de mayor proyección:

- La conocida como Teoría de la Agencia, desarrollada sobre todo a partir de las preocupaciones generadas por los desarrollos volcados al Análisis Financiero; y con el centro de sus preocupaciones orientado decididamente a las decisiones de inversión, y por añadidura a una parte esencial de la particular problemática que suponen los mercados de capitales.
- La Economía de los Costos de Transacción -TEC por sus siglas en inglés-, cuyos protagonistas principales impulsaran el surgimiento del llamado Neoinstitucionalismo en la Economía, y que cosecharan por sus aportes tres premios Nobel de esa disciplina en los años 80´ y 90: Ronald COASE, Oliver WILLIAMSON y Douglas NORTH⁴.

Si bien se advierten diferencias relativamente marcadas en algunos aspectos entre ambas propuestas, a nosotros nos parecen mucho más ostensibles sus convergencias, en especial, en razón de que las dos siguen referenciadas en sus supuestos centrales al pensamiento neoclásico. Esto las lleva de modo reiterado a privilegiar determinadas premisas ideológicas, lo que exige que se multiplique el número de supuestos auxiliares exógenos al contexto de demostración para que funcione la teoría. A esta altura de los desarrollos disciplinares -aún los de la propia economía-, su aceptación remite más a autos de fe iniciáticos que a rigurosos procesos de elaboración acordes con esos desarrollos.

Veamos si no la siguiente concepción de las organizaciones expresada por JENSEN y MECKING (1976) en uno de los textos fundantes –quizás el clave – de la moderna Teoría de la Agencia, sobre la cual, a la fecha de su publicación, al decir de estos autores se había acumulado ya una extensa bibliografía:

“Es importante reconocer que la mayor parte de las organizaciones son meras ficciones legales; sirven como nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos.

.....

“La corporación privada o la firma es una forma de ficción legal que sirve para las relaciones contractuales, y que se caracteriza por la existencia de derechos individuales divisibles sobre los activos y los flujos de caja de la organización, que generalmente son pagados sin necesidad del permiso de otros individuos”⁵

⁴ Acotamos, tampoco a los de la primer vertiente se les negaron laureles similares.

⁵ op. cit.; págs. 305/360

Dos afirmaciones, nuevamente de SIMON, caracterizan con elocuencia los alcances de esa postura y los interrogantes que deja abiertos:

“En los libros de texto neoclásicos, el mundo de la economía es un mundo de transacciones, y estas transacciones comúnmente involucran el intercambio de bienes y servicios y / o dinero, en las que ambas partes de la negociación encuentran ventajas al alcanzar estos objetivos. Se considera que son importantes funciones de las familias, junto al consumo, el trabajo y el tiempo libre. Por su parte, se supone que el objetivo fundamental de las empresas y de sus propietarios son las utilidades”.

.....

“... tan pronto las empresas son concebidas para ser más que un simple engranaje en la red de transacciones, al convertirse en productoras (transformadoras de ‘factores’ en productos) surgen dificultades y preguntas importantes para la teoría”; cuyas respuestas acotamos nosotros siguiendo el pensamiento de ese autor, distan mucho de ser convincentes.

SIMON (1991) proporciona al respecto un extenso listado de dichos interrogantes:

- ¿Por qué existen las empresas?
- ¿Por qué todos los actores no se comportan como contratistas independientes?
- ¿Por qué la mayoría de ellos participa con contratos laborales, vendiendo su trabajo por un salario?
- ¿Qué determina la toma o compra de decisiones de las empresas y establece los límites entre ellas y los mercados?
- ¿Cuándo correspondería que dos actividades dominantes dependieran de una sola empresa y cuándo se manejarían por contratos separados?⁶

Otros desarrollos que se explicitan ya en ese texto que acabamos de citar aumentan los interrogantes que se abren. Las propuestas hechas sobre todo por JENSEN en una extensísima bibliografía -algunos también en colaboración con MECKING, otros especialmente con Eugen FAMA- se cierran sobre esas primeras definiciones y apenas si admiten explicaciones adicionales.

La concepción de las organizaciones por parte de esta corriente se inserta de modo natural en la posición que MINTZBERG caracterizara como de *Restauración*, y a la que le atribuye un carácter extremadamente doctrinario: su propósito primordial sería el logro de un cambio radical en la configuración de poder de las empresas. Según este autor, sobre el que volveremos luego de modo reiterado, esa corriente:

⁶ op. cit.; págs. 25/44

... rechaza cualquier objetivo de tipo social, a favor de los objetivos económicos, y considera que las empresas deben ser una organización instrumental al servicio de sus propietarios”.

La devolución de las empresas a esos propietarios sería aquí la única forma de garantizar que ellas se dediquen exclusivamente a los objetivos económicos, que no serían otros que la maximización de los beneficios.

Como buque insignia de esta concepción, MINTZBERG (1992) nos remite a un personaje vastamente conocido y fácilmente identificable: Milton FRIEDMAN. Más atrás está la coincidente referencia a Adam SMITH y al rol que le atribuyera el economista escocés al egoísmo propio de la naturaleza humana y a la mano invisible que regiría de modo inmutable el funcionamiento general de la actividad económica⁷.

La visión generalizada de estas nuevas corrientes es la de una creciente pérdida de protagonismo de los aportantes de capital, en especial en las grandes corporaciones, y un similar aumento de poder del Gerente General y de los cuadros directivos en su conjunto, proyectado en su influencia y capacidad de estos últimos para orientar en su propio beneficio las decisiones empresarias. En ese tránsito, el fenómeno central pasaría a ser la pérdida de control por parte de los propietarios sobre dichas decisiones, incluidas las estratégicas.

Buena parte de las preocupaciones pasaría entonces por cómo lograr que los accionistas puedan volver a retomar ese control. Cómo puede lograrse que ellos reasuman la dirección empresarial, haciendo que se compense el poder detentado con los riesgos asumidos al comprometer los patrimonios respectivos?

Los economistas involucrados en estas corrientes rechazan enfáticamente la visión de “caja negra” de las empresas, y se atribuyen el que de los modelos que desarrollaron en las últimas décadas se habrían derivado novedosas explicaciones sobre las regularidades más significativas de sus actividades. A nosotros nos parece por el contrario que, pese a la creciente sofisticación de las concepciones de control que se advierte en esos modelos, es demasiado evidente también – otra vez, acotamos, teniendo en cuenta la complejidad de la problemática que implica la gestión- el elevado grado de reduccionismo que persiste en sus construcciones, y eso lleva de modo indetenible a consecuencias de alto riesgo para la propia evolución empresarial, y más allá de ello, para la evolución global.

En esa convicción, más preocupante nos parece todavía, en el ámbito de este Encuentro, el creciente recurso a los modelos desarrollados por estas corrientes para encontrar respuestas apropiadas a la problemática de las entidades cooperativas. Para nosotros la similitud de las problemáticas es sólo aparente, y los problemas y desafíos que afrontan nuestras entidades para asegurar y enriquecer su evolución futura ameritan largamente la necesidad de nuevas profundizaciones en la complejidad de su evolución.

⁷ op.cit.; pág. 722 y siguientes

· De nuevo la Teoría de la Agencia: más interrogantes que respuestas

En su preocupación por la restauración del poder para los propietarios, las preocupaciones originales alrededor de las cuales se fue conformando la Teoría de la Agencia tenían protagonistas bien definidos: las grandes corporaciones. La referencia reiterada en sus publicaciones a las *Fortune 500* es una evidencia manifiesta de ese protagonismo⁸

Detrás de esas preocupaciones iniciales no puede dejar de advertirse una temprana admonición de Peter DRUCKER (1977), por muchas razones una suerte de Milton FRIEDMAN de la Teoría del Management:

La estructura, organización y principios de la gran empresa han llegado a ser la norma que hasta el taller de cinco obreros tiene que utilizar. Para usar un término metafísico, la gran empresa es la “entelequia”, la realización desarrollada del principio interno básico de la forma y estructura de nuestra sociedad⁹.

Tanto en ese texto como en los anteriores, y - con mayores matices- en los que elaborara luego en el casi medio siglo que le siguió - tuvo una presencia casi cotidiana por distintos medios en sus múltiples ámbitos de actuación-, el autor austríaco se excedió largamente de modo reiterado en sus afirmaciones, convengamos que sin costo aparente. Traemos aquí a colación una de ellas, hecha en la misma fuente:

*La gran empresa es también la institución **representativa** (subrayado por el autor) de una sociedad industrial. Determina la opinión del individuo acerca de tal sociedad. El empleado de una pequeña tienda, hasta el empleado del quiosco de cigarrillos de la esquina, en apariencia completamente ajeno al mundo de la gran empresa, juzga a la sociedad por el grado en que se cumplen las promesas y creencias básicas de la gran empresa¹⁰.*

El propio DRUCKER no creía - y lo manifestó de modo rotundo- que los métodos y principios que se desarrollaban para ella pudieran aplicarse de modo intensivo a otro tipo de organizaciones, pero para muchos académicos y profesionales de la administración pareciera que eso es lo que debería ocurrir. De hecho, durante las primeras épocas de evolución de la disciplina, esos desarrollos eran con mucho su marco de referencia primordial, por no decir único.

Paralelamente, durante el curso de la Segunda Guerra Mundial, y con creciente vigor y fertilidad en los años posteriores, las investigaciones del Grupo

⁸ Advertimos que los tratamientos posteriores buscaron proyectar sus modelizaciones a todo el espectro empresarial, con desarrollos relativamente rigurosos. Aún reconociendo sus logros, en nuestra opinión, para los alcances que se pretenden con esta presentación, con ellas no se modificaron sustancialmente las grandes líneas de orientación originales

⁹ op. cit.; pág. 52

¹⁰ op.cit.; pág. 50. Como vemos, y como es habitual en estas corrientes de pensamiento, las ambiciones en lo ideológico tienden a ser siempre ilimitadas e irrefrenables.

Tavistock en Gran Bretaña, y luego un movimiento en constante expansión liderado por Burn y Stalkers, Lawrence y Lorsch y una larga cohorte de seguidores en los EE.UU. revelaron la fuerte incidencia en especial del sustento tecnológico específico y de las particularidades del contexto de evolución en la conformación de las estructuras y de las pautas fundamentales del comportamiento organizacionales, y en los consiguientes estilos de gestión.

Con esos desarrollos, mientras la mainstream del pensamiento disciplinar seguía apostando a un modelo organizacional único, extrapolable al universo empresario en su conjunto, los aportes de las corrientes que mencionáramos en el párrafo anterior, catapultados por el impacto de la introducción del enfoque sistémico, fueron abriendo paso a una nueva concepción global. El giro que significó concebir como su punto de partida a la organización como un sistema abierto dio pie a una profunda transformación en la teoría y en la praxis de la gestión, con lo que se hizo más evidente que nunca la profundidad de la presencia de múltiples rasgos burocráticos en el funcionamiento y gestión de las propias empresas. Ese fenómeno sólo había merecido tratamientos relativamente rigurosos cuando se abordaba la problemática de la administración estatal.

Para avanzar hacia un modelo de gestión más orgánico - entendido aquí por más dinámico, más flexible-, uno de los obstáculos de mayor persistencia y predominio era la presencia de estructuras de poder con elevados grados de autonomía y discrecionalidad. Esa presencia parecía obedecer a objetivos que le eran propios a esas estructuras, en muchos casos no necesariamente coincidentes - en otros ostensiblemente contrapuestos-, con los que supuestamente debía perseguir la organización. Estas revelaciones, desde puntos de partida sustancialmente ajenos a las preocupaciones y a las visiones de BERLE y MEANS, J.K.GALBRAITH entre otros¹¹, parecían converger en muchos aspectos en una crítica profunda a los modelos tradicionales de gestión.

MINTZBERG encontró una nueva síntesis suficientemente convincente para explicar la enorme complejidad de la realidad del comportamiento organizacional a lo largo del último cuarto del siglo veinte. Lo hizo no ya proponiendo un modelo único de funcionamiento organizacional, sino diferentes alternativas, lo suficientemente flexibles como para permitir aprehender a partir de ellas la multifacética dinámica organizativa y mantener su gobierno.

Para ello, en primer lugar reemplazó el término *Estructura*, fuertemente vinculada a su concepción tradicional de esqueleto organizacional, por el de *Configuraciones Estructurales*, un marco donde las organizaciones encuentran espacios concretos de autonomía para su evolución, aunque en la definición de esos espacios en ningún momento se puede entrever que en ellos “todo puede suceder”.

Allí relevó en el funcionamiento organizacional, además del sistema jerárquico de autoridad formal, la presencia de otros elementos- hasta entonces

¹¹ Estas corrientes veían en dichas manifestaciones crecientes obstáculos a la dinámica del sistema capitalista en su conjunto.

decididamente relegados en los tratamientos - de incidencia significativa en dicho funcionamiento: entre otros, los mecanismos de coordinación, la ideología -en su particular acepción de ese término -, los sistemas de flujos... Precisa además los que denomina Factores de Contingencia, que vinculan la Estructura Organizacional con el Contexto, y que serían: Edad y Tamaño, Sistema Técnico, Entorno y Poder.

A la luz de las infinitas combinaciones de interacción alternativas de esos elementos, atribuirle al Director General o -en la terminología específica de la Teoría de la Agencia- Agente un poder omnímodo, inmutable y cotidiano en las organizaciones como lo hace esa teoría, es pensar en estereotipos más que en organizaciones reales. De todos modos, MINTZBERG (1992) adelanta aquí una premisa básica: un número limitado de configuraciones puede servir para explicar lo que se observa en el universo organizacional en su conjunto, identificando como tales la Organización Simple o Empresarial, la Burocracia/Organización Maquinal, la Burocracia/Organización Profesional, la Forma Divisional u Organización Diversificada, la Organización Ad-Hoc o Innovadora, la Organización Misionera y la Organización Política. Veamos cómo se describe el origen de las fuerzas que llevan a la generación de cada una de ellas:

- *El ápice estratégico - Director General- ejerce una presión para **liderar**, por medio de la cual conserva el control sobre la toma de decisiones, consiguiéndose la coordinación por medio de la supervisión directa. Cuando la organización cede a esa presión, debido, a menudo, a que tiene la necesidad primordial de disponer de una visión estratégica, resulta la configuración centralizada llamada **empresarial**. ... el ápice estratégico se sitúa directamente sobre el núcleo de operaciones, y hay muy pocas cosas en la línea de los directivos o los especialistas de staff¹². Es el tipo de configuración adoptado en general por organizaciones recientemente creadas, que no exceden de cierto tamaño, con una tecnología no demasiado compleja, y que se desenvuelven en entornos cuya comprensión no plantea demasiadas exigencias.*
- *La tecnoestructura – conformada por los que programan el trabajo de otros – ejerce su presión para **racionalizar**, por medio de la normalización de los procesos de trabajo, fomentando sólo la descentralización horizontal limitada (que se acredita a sí misma). Las organizaciones que ceden a esa presión, debido generalmente a que tienen una necesidad primordial de disponer de una rutina eficiente, adoptan la configuración **maquinal**,...que posee una estructura de línea y staff completamente elaborada y concentrada para controlar y proteger el núcleo de operaciones¹³. La referencia generalizada de esa configuración son las grandes organizaciones de la era de la producción en masa; y, dependiendo si el poder se ejerce en nombre de los agentes situados fuera de la organización o de los agentes internos, esas organizaciones serían organizaciones instrumentales, o bien sistemas cerrados en sí mismos.*

¹² op. cit.; págs. 128/129

¹³ op. cit.; pág. 129

- *En su búsqueda de autonomía, los directores de línea media ejercen una presión para **balcanizar** la estructura, para concentrar el poder en sus propias unidades por medio sólo de una descentralización vertical (y paralela) limitada por ellos mismos. Cuando la organización cede a esa presión, dividiéndose generalmente en distintas unidades con objeto de atender eficazmente a diferentes mercados, y se limita a controlar el comportamiento de esas unidades por medio de la normalización de los outputs, resulta la configuración **diversificada**. ... un pequeño ápice estratégico en la "central", apoyado por unas pequeñas unidades de staff, vigila un conjunto de divisiones, que generalmente están estructuradas en forma de configuración maquina...¹⁴. Aquí la referencia son las nuevas formas organizativas que adoptaron las empresas tradicionales para adaptarse a sus distintos mercados, con significativas transformaciones en las últimas dos décadas.*
- *Los miembros del núcleo de operaciones ejercen una presión para **profesionalizar** la organización, con objeto de minimizar la influencia que otros, tanto colegas como administradores de línea y tecnócratas, tienen sobre su trabajo. Cuando la organización cede a esta presión, debido generalmente a la necesidad apremiante de perfeccionar los programas de expertos, resulta la configuración **profesional**, con completa descentralización vertical y horizontal del poder entre el núcleo de operaciones, lográndose la coordinación por medio de la normalización de habilidades y conocimientos... la organización sólo posee una pequeña tecnoestructura y línea media, ya que no hace mucha falta el control administrativo. Pero posee un staff de apoyo grande que respalda a sus caros profesionales¹⁵. Las organizaciones que adoptan mayoritariamente esta configuración son las consultoras de profesionales, las instituciones de enseñanza, las de salud y similares.*
- *El staff de apoyo ejerce una presión para **colaborar**, con objeto de implicarse a sí mismo en la actividad central. La organización que tiene necesidad de innovaciones sofisticadas tiene que ceder generalmente a esta presión, fusionando el staff y la línea y a veces también el personal de operaciones, en equipos multidisciplinarios de expertos que logran la coordinación dentro y entre ellos mismos por medio de la adaptación mutua. La organización adopta la configuración **innovadora**, ... , desapareciendo muchas de las características de las organizaciones convencionales, ya que sus diversas partes se combinan en un solo sistema de descentración horizontal y vertical de tipo selectivo¹⁶. Aquí el ejemplo tradicional eran las empresas surgidas sobre todo en el Sillicon Valley, y que generaron las modernas tecnologías de informática y computación (TIC). Luego se le añadirían las conocidas punto com; aunque también están presente sobre todo en ciertos ámbitos de aquellos sectores conocidos como de tecnología de punta.*

¹⁴ op.cit.; págs. 129/130

¹⁵ op.cit.; págs. 130/131

¹⁶ op.cit.; pág. 131

- *La ideología existe fundamentalmente en forma de una fuerza dentro de las organizaciones de otros tipos, fomentando el que sus miembros se **aglutinen**... Pero a veces también puede llegar a dominar, conforme la normalización de las reglas –conjunto de doctrinas- se convierte en el mecanismo de coordinación principal. La organización adopta la configuración **misionera**, logrando la forma más pura de descentralización, ya que a cada miembro se le encomienda que decida y actúe por el bien general de la organización¹⁷. En este caso se piensa en las organizaciones misioneras de los credos religiosos, en los grupos guerrilleros y similares.*
- *Por último la política también existe en organizaciones de otros tipos, como fuerza conflictiva que hace que las personas se **segren**, ... Pero también puede dominar a veces, especialmente cuando no predomina ninguna parte de la organización ni ningún mecanismo de coordinación. Entonces la organización adopta la configuración **política**, que no tiene ninguna forma estable de centralización y descentralización¹⁸. Obviamente, ningún tipo de organización está exento de caer en los marcos de esta configuración. Cuando ello sucede, más allá del imposible logro de los objetivos que se pueden haber propuesto, lo que está en riesgo es sobre todo la propia supervivencia.*

MINTZBERG concluye esta presentación advirtiendo que lo que se muestran son configuraciones idealizadas, simplificaciones de la realidad, y el que *...ninguna organización real es jamás exactamente igual que cualquiera de ellas; aunque algunas se aproximen bastante y otras reflejen combinaciones de ellas, desplazándose de una a otra.*

Es manifiesto el rol protagónico que ejerce el poder en esa concepción, por lo cual puede parecer extraño proyectar sus derivaciones a las entidades cooperativas. Por supuesto, ese pensamiento varía significativamente si lo trasladamos del mundo de las empresas guiadas primordialmente por el espíritu de lucro al de las entidades cooperativas, cuya gestión debe ser guiada por las ideas de solidaridad, igualdad y valores compartidos. Decimos entonces que la procedencia aquí de cualquier tipo de extrapolación no puede tener lugar sino luego de una exhaustiva consideración de sus múltiples restricciones, y en este sentido es bueno señalar como punto de partida la definición del término *poder* que da el autor:

El poder se define...simplemente como la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones;

Él mismo acota: *tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman¹⁹.*

De lo que se trata entonces es de *conseguir que determinadas cosas se hagan*, y en ese sentido, con todas las restricciones y prevenciones que adelantamos -

¹⁷ op.cit.; pág. 131. Conviene precisar los alcances que tiene para este autor el término Ideología: abarca en este caso las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones e infunden una cierta vida al esqueleto de la estructura.

¹⁸ op.cit.; págs. 131/132

¹⁹ op.cit.; pág. 5

y siempre serán insuficientes-, no es difícil advertir que las entidades cooperativas pueden llegar a instalarse en cualquiera de las configuraciones que se delinearon; y sólo una minúscula elite respondería - también esta vez con infinitas reservas y restricciones de nuestra parte- a la concepción de la organización que avanza la Teoría de la Agencia. Mayoritariamente ellas podrían ubicarse en la primera de las configuraciones delineadas, es decir, la Organización Simple o Empresarial, pero no son desdeñables en número las encuadrables en el resto de las configuraciones, lo que implica problemáticas sustancialmente más complejas, que exigen reflexiones mucho más cuidadosas de las que habitualmente se le dedican al análisis de la gestión cooperativa.

Teorías gerenciales en la Economía Social

A fin de abordar las tendencias en el análisis del comportamiento organizacional de entidades cooperativas inicialmente se hará referencia a las acepciones del término *governance*, presentando algunas consideraciones acerca de las teorías del gobierno en las organizaciones y de los mecanismos de reproducción.

Originalmente, el término *governance* (Mayntz, 2001) se usó en el sentido de dirección (*steering*), equiparando gobernar con la acción del gobierno. Entendida como el análisis de la actividad emprendida por la autoridad política en el intento de modelar las estructuras y los procesos socioeconómicos.

Sin embargo, el término *governance* ha sido utilizado recientemente en dos acepciones adicionales, ambas distintas de aquella de guía o conducción política. En primer término, actualmente se recurre a *governance* sobre todo para indicar un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo del control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales al interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado, entendida como modalidad de coordinación no jerárquica (UNESCO,1998). El segundo "nuevo" significado atribuido al concepto de *governance* es, por el contrario, más general y posee un origen diferente. *Governance* indica aquí, una modalidad distinta de coordinación de las acciones individuales, entendida como formas primarias de construcción del orden social. Este uso del término parece derivarse de la economía de los costos de transacción, y en particular del análisis del mercado y de la jerarquía como forma alternativa de organización económica (Williamson, 1979).

Específicamente las teorías clásicas el gobierno de la empresa (*corporate governance*), son también designadas de control interno o "degenerativas", dado que evidencian una regresión democrática a favor de una minoría directiva.

Desde esta perspectiva Chaves y Sajardo (2004) consideran la inevitabilidad del ascenso del poder managerial cuando las empresas crecen y se consolidan

económicamente. En esta situación los directivos se constituyen en el actor clave en el gobierno de la empresa.

El primer estudio sistemático (Webb, 1891) realizado acerca de cooperativas de consumo concluía que las mencionadas entidades se mantenían inmunes a la degeneración, y consideraba que este trastorno era específico de las cooperativas de trabajo. El concepto de degeneración es entendido como un proceso inevitable de deterioro que supuestamente lleva a todas las cooperativas de trabajo al fracaso económico, o a la pérdida de sus características democráticas.

En este sentido se consideran algunas referencias al problema de gobierno en las cooperativas alemanas las cuales siguieron una estrategia de aproximación hacia sus competidores comerciales, utilizando enfoques y técnicas desarrolladas por empresas organizadas para satisfacer al inversor. El caso de la Coop Dortmund²⁰ puede servir como ejemplo para ilustrar casi todas las debilidades concebibles, los errores en el gobierno de las cooperativas, y los efectos negativos de la mencionada estrategia (Münkner, 2000).

Otro intento fallido fue el realizado por una organización de segundo grado - Sistema de la Unión de Crédito de Saskatchewan, Canadá- para crear una estructura que estimule la innovación en el conjunto del sistema (Servicio de Información Financiera o CUFIS). Originalmente el CUFIS se estableció como un proyecto piloto con el fin de proporcionar información financiera a los miembros individuales, uniones de crédito y otras cooperativas. Durante sus tres primeros años, el CUFIS cumplió su mandato²¹ pero dado que las nuevas ideas se originaron dentro de una unión de crédito autónoma, y se implementaron con escasa aceptación de las bases, después de cinco años el servicio fue disuelto. Algunas de las barreras identificadas fueron la estructura de la organización, la estructura del sistema federativo, su relación con el sistema de uniones de crédito, la dependencia por recursos, y la incompatibilidad de objetivos (Ketilson, 1998). De ello, resultó que es realmente difícil movilizar a todas las organizaciones miembro de un sistema para acordar una estrategia central, cuando los miembros son significativamente diferentes. Sin embargo, tal diversidad, debería estimular la innovación espontánea al nivel del afiliado descentralizado

En este sentido Stryjan (1989) destaca que la tendencia en los estudios se vio signada por el registro de los “fracasos” de las experiencias asociativas “como si el fracaso de la autogestión es un evento espectacular, mientras que el “simple” efecto de llevarla adelante no lo es”.

²⁰ Cooperativa de consumo Dortmund Kassel Ltd. En una reunión especial de delegados de la cooperativa se ha aprobado iniciar los pasos para su liquidación. En dicha reunión estuvieron representados los intereses de alrededor de 500.000 asociados a la cooperativa (julio de 1998). Hacia finales de 1989, la Coop Dortmund-Kassel operaba 248 supermercados, 16 departamentos y otros 74 mercados y comercios.

²¹ Desarrolló un paquete de software innovador, dirigió numerosos seminarios para los miembros, y promovió el concepto de planificación financiera.

Con posterioridad a las investigaciones de Webb, Michels (1911) formula “la ley de hierro de la oligarquía” a partir del estudio de organizaciones de asociados -principalmente centrada en sindicatos y partidos políticos socialistas- pronosticando un proceso de burocratización y una concentración gradual de poder en manos de una elite gobernante. El autor entiende que la democracia exige organización, y que es inconcebible la democracia sin organización, pero a su vez, toda organización presenta una tendencia secular a la formación de una oligarquía.

Un modelo para organizaciones democráticas -asociaciones voluntarias y cooperativas- que desarrollan actividad económica es presentado por Meister (1984) refinando la tesis de Michels. El modelo contiene cuatro fases de un proceso general de transformación interna de las mencionadas entidades en empresas manageriales. Es en ese proceso a lo largo del cual el poder de los directivos (administradores) crece y se hace hegemónico pari passu al creciente predominio de la dimensión económica sobre la dimensión social y autogestionaria de la organización.

Tradicionalmente los temas de la democracia organizacional y la autogestión han sido discutidos principalmente en términos de estructura (conceptualizada en términos de estructuras de propiedad o modelos organizacionales). Por la continuidad de organizaciones y estructuras autogestionadas a través del tiempo, esos temas han sido una preocupación práctica central para los cooperativistas (Stryan, 1994). Sin embargo, la investigación se ha ocupado primero y principalmente de la contracara del problema, por llamarlo de alguna manera, refiriéndose al deterioro y fracaso de dichas organizaciones. “Desde los tiempos de Owen, los cooperativistas han estado obsesionados con las estructuras formales, suponiendo ingenuamente que si la estructura es buena, el cooperativismo necesariamente florecerá” (Fletcher, 1976).

La perspectiva desarrollada por Stryan propone desviar el eje de la investigación de la estructura y su deterioro, estableciendo el éxito como punto de partida, y concentrarse en los procesos organizacionales más que en el diseño experto, como modo de lograr dicho éxito. El éxito de la autogestión, debería entonces ser interpretado como la manifestación de un proceso continuo de reproducción; la degeneración como un quiebre en la reproducción.

En el núcleo de la perspectiva de reproducción (Stryjan, 1989) se mantiene la percepción literal de la organización de asociados, operada, dirigida y continuamente (re)diseñada por sus miembros. En sus interacciones cotidianas con la organización y entre sí, ellos forman la organización y son moldeados por ésta, en lo que concierne a puntos de vista y repertorios de acción compartidos. Un marco teórico que aspira a considerar cómo puede sostenerse una organización constituida y sostenida por individuos, asignando un rol central al concepto de membresía y a los aportes de los asociados individuales. El estudio de la reproducción de las organizaciones autogestionadas debería lógicamente anteponerse al análisis de tales imperfecciones reproductivas.

Desde el análisis sociológico aparecen importantes aportes de teóricos sobre el vínculo acción y estructura. Existe un desacuerdo considerable acerca de la naturaleza del agente. Los autores que trabajan esta cuestión suelen

considerar al agente como un actor individual (Giddens y Bourdieu). Giddens (1982,1984) en su “teoría de estructuración”, pone mayor énfasis en las prácticas individuales, cotidianamente recursivas, incorporadas en las acciones de actores individuales, cuyos patrones constituyen el sistema social. El núcleo de su teoría es su negativa a analizar a los agentes y a las estructuras por separado, considerándolas mutuamente constituyentes. Para Touraine en su “sociología de la acción” los agentes son colectividades, y define la acción como “una organización que ejecuta directamente uno o más elementos del sistema de acción histórica y que, por lo tanto, interviene directamente en las relaciones de dominación social (Touraine, 1995). Burns y Flam, y Crozier y Friedberg (1980) adoptan una tercera postura intermedia al considerar agentes tanto a los individuos como a las colectividades.

También existe discrepancia en torno al significado de la estructura, algunos autores adoptan una estructura específica como central, como la organización en la obra de Crozier y Friedberg (1980) y las relaciones de dominación social que Touraine identifica en las instituciones y organizaciones políticas.

Si consideramos los aportes de Alain Touraine (1995), el análisis sociológico comprende al menos dos dimensiones fundamentales: institucional y organizacional. La dimensión institucional refiere al “sistema político” que permite transformar la acción histórica y los conflictos “en un cuerpo de decisiones y leyes” y “mecanismos de formación de las decisiones legítimas”. En este sentido, la economía social y solidaria aparece como un conjunto de mecanismos sociales impulsados por la sociedad civil y que adoptan formas contractuales para intentar resolver las brechas existentes entre las aspiraciones y necesidades no satisfechas, por una parte; y las reglas económicas institucionalizadas que prevalecen en una sociedad, por otra parte.

Las definiciones “clásicas” de la economía social y solidaria insisten fuertemente en la dimensión institucional de la economía social y solidaria.

La dimensión organizacional concierne al “sistema de los medios” y las “técnicas” o, dicho de otra manera, a las modalidades de producción de bienes y servicios. Aunque posea una autonomía relativa, la dimensión organizacional es influenciada por las instituciones consideradas como la síntesis de los conflictos que existen entre los actores en la periferia y en el interior de las iniciativas de la economía social. Considerar la dimensión organizacional permite tomar en cuenta dos tipos de actores en la parte interna: los productores y los “clientes”, llamados a veces “consumidores” o “usuarios”. En las iniciativas de la economía social y solidaria, se puede existir más o menos autonomía entre los empleados, y también niveles diferentes de implicación de los clientes presentes en la producción de bienes y servicios. El análisis realizado a partir de la dimensión institucional revelaría que las iniciativas de la economía social y solidaria pueden ser más o menos democráticas.

· **Algunas acotaciones sobre la Información Asimétrica**

Uno de los pilares que fundamentan en la concepción tradicional la eficiencia de los mercados en la asignación de recursos y en la incentivación de los

agentes económicos a que maximicen su productividad - aspecto siempre rescatado por los “fundamentalistas” del mercado- es la información perfecta de **todos** esos agentes sobre los factores que afectan el valor de los bienes y servicios que se intercambian diariamente en los distintos mercados. A su vez, para dicha línea de pensamiento esos son los pilares en última instancia de la racionalidad del Equilibrio General, donde cada agente, persiguiendo sus intereses individuales, es el protagonista directo e irrestricto de su propia evolución.

Aún introduciendo un elevado grado de sofisticación a los desarrollos, y dejando abiertos profundos interrogantes, las teorías de los “mercados eficientes” de los años 50 y 60 del siglo veinte no se apartaban demasiado de esa premisa general: de modo directo o indirecto, **todos** los agentes dispondrían de ese tipo de información.

La profundización en la búsqueda de respuestas a los interrogantes abiertos pronto dio frutos, no por esperados menos incómodos. Todos los agentes no tenían la misma información; algunos tenían mejor información que otros, y los que tenían ese privilegio, por el egoísmo propio de la naturaleza humana -esta vez de **todos** los hombres, y por qué no de las mujeres, y también de los niños y niñas- lo usaban de modo oportunista en su propio beneficio.

Utilizando la conocida metáfora de SIMON – “supongamos que un marciano o marciano se acerca a la tierra...”-, esto que para un venido del lejano Marte pudiera parecerle una verdad de Perogrullo, sin embargo se convirtió en uno de los pilares de la Teoría de la Agencia para concluir que no se puede confiar en el Agente/ Director General, y que buena parte del comportamiento no racional de las organizaciones, esto es la no búsqueda porfiada y sistemática de la maximización de los beneficios, era debido a ese comportamiento oportunista del Agente. Cuando se delegaba en él el poder decisorio se estaba sujetando en buena medida el comportamiento organizacional a ese oportunismo.

CHAVES y SAJARDO (2004)²² sintetizan al respecto los aportes de SHLEIFER Y VISHNY y de PAQUEROT, una de las expresiones más elaboradas desde esa corriente. Según esas fuentes, los directivos invertirían en tres tipos de activos específicos sólo apropiables por ellos:

- El control y filtraje de información escasa sobre la empresa y el control y filtraje de información estratégica de la empresa;
- El control y filtraje de activos estratégicos intangibles de la empresa; y
- El desarrollo y acumulación de know-how (experiencia en la función de dirección).

Con la acumulación progresiva de esos activos denominados intangibles quedaría asentada una posición de asimetría informativa frente a los otros actores de la empresa, mejorando su posición de valor ante ellos, incrementando relativamente los costos de su despido y su valoración en el supuesto de recolocación en otras empresas.

²² op. cit.; págs. 31/52

Como podrá deducirse fácilmente, esto viene a representar un giro casi copernicano respecto de la visión neoclásica tradicional. No obstante, como un punto de partida para la gestión, no va más allá de una nueva modelización relativamente elaborada, que llega tardíamente, y decididamente sobrepasada por las exigencias cotidianas de las empresas por una visión y un herramental idóneos para afrontar los desafíos de la hora.

La teoría administrativa tuvo diferentes actitudes frente a la Información, y ello originó múltiples concepciones dentro de la disciplina.

Hoy es unánimemente aceptado que el que los directivos tengan una información aún cercana a la perfecta de lo que sucede dentro de la empresa y en su entorno es una convención carente de todo sustento. Los teóricos de la Economía de los Costos de Transacción aceptan este hecho, en general de modo pacífico, y coinciden en particular con SIMON, y su *Racionalidad Limitada*; los teóricos de la Agencia nunca de modo totalmente explícito, entendible para todos.

En la Teoría de la Organización que delineó, SIMON sostuvo como premisa basamental de esa Racionalidad Limitada, además de la diversidad de intereses y preferencias de los stakeholders, el conocimiento imperfecto, limitado. Con todo, de un modo weberiano, propuso el diseño y generación de un Sistema de Información para la Toma de Decisiones, donde la información que allí se originara estuviera disponible para el que debía decidir; con distintos grados de agregación según el nivel jerárquico, pero, en todos los casos, con igual grado de objetividad. En buena medida, sobre ese Sistema de Información se habrían de edificar los modernos Sistemas de Planificación y Control.

DRUCKER (1996) fue escéptico durante décadas respecto a la importancia de ese tipo de información: le atribuía, no sin ciertos fundamentos, el ser la fuente de avanzados grados de burocratización en las organizaciones donde su rol era prominente. De alguna manera, en su concepción ella siempre miraba hacia atrás, y con ello se convertía en un impedimento importante para generar cambios o para anticiparse a ellos. No obstante –estamos en la era de las TICs-, llegó a reconocer tardíamente su relevancia, aunque siempre manteniendo en alto sus antiguas prevenciones. En un sugerente artículo, *La información que importa*²³, luego de dar cuenta nuevamente de todas sus prevenciones, avanzó en definir cuál era esa información:

- *La información de base*; con alcances únicamente de chequeo –usando una metáfora clínica-, enfocada en general a la tradicional de carácter contable y financiera
- *La información sobre productividad*
- *La información sobre la competencia*: el conocido benchmarking, la “información sobre los mejores”
- *La información sobre la asignación de recursos*, haciendo énfasis en este caso sobre la gente, el personal.

²³ op. cit.; págs. 70/79

Antes MINTZBERG (1985), en uno de sus primeros textos fundamentales, *LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO*, realzó la naturaleza privilegiada de la información del directivo, que estaba básicamente en su cabeza y constaba en esencia de información no formal, es decir la no incorporada en el Sistema de Información para la Toma de Decisiones que propusiera instrumentar SIMON. Señalaba al mismo tiempo de modo enfático la necesidad que el Directivo compartiera esa información privilegiada, lo que le habría de permitir abocarse más adecuadamente a los problemas organizacionales críticos.

Pareciera que los autores citados, cada uno a su manera, compartieran las premisas centrales de la Información Asimétrica con los alcances que se le otorgaba desde la Economía Organizacional en sus vertientes principales, y más particularmente desde la Teoría de la Agencia. Pese a todas esas apariencias, y conviniendo en ciertas convergencias, de uno u otro modo todos ellos hicieron pronunciamientos en muchos casos antagónicos. SIMON expresó más modernamente abiertamente su escepticismo en algunos de los textos citados antes, especialmente en cuanto a la real relevancia del tema para la gestión. Para DRUCKER, lo decisivo es el cuestionamiento de esa información y de sus premisas a la hora de elaborar las estrategias. MINTZBERG (1994) va más allá, y en uno de sus textos últimos da a entender de modo reiterado que el directivo es más lo que desconoce que lo que conoce - de los temas estratégicos esenciales-, y que el saber -la información- está distribuido a lo largo de toda la organización; lo que implica, y en eso de algún modo coincide con los sostenedores de la Teoría de la Agencia, que la información es una fuente de poder, pero que esa fuente ya escapó a su control, y que de lo que se trata es de compartir poder e información con el resto de la organización.

LORINO (1993), al contraponer las bases del control tradicional –tayloriano- con lo que denomina *Los nuevos datos de la competencia industrial*, define a su modo ambas concepciones. Para la concepción tradicional :

El directivo (gestor, empresario, decididor) tiene en los mecanismos de la eficiencia del sistema que dirige, una información perfecta. El directivo sabe qué hay que hacer, porque tiene una visión y una comprensión precisas de todos los procesos operativos importantes de la tarea dentro de su ámbito de responsabilidad²⁴.

A su vez, la concepción moderna contrapone:

El saber útil para la eficiencia es también un saber “distribuido”: un saber cuyos diversos actores poseen fragmentos del mismo, pero nadie posee su totalidad. Para mejorar la eficiencia, no es posible nada sin apoyarse en “la parte de la verdad” que posee cada uno. La eficiencia es como un rompecabezas del que cada uno guarda una pieza que no puede, o no quiere, comunicar a los demás. La única manera de reconstruir el rompecabezas es conseguir que cada uno coloque su pieza en el lugar correcto²⁵.

²⁴ op. cit.; pág. 9

²⁵ op. cit; pág. 21

Por encima de cualquier corporativismo disciplinar, del que podemos no ser ajenos, esa es la realidad cotidiana que debe enfrentar la gestión, y que está por sobre las modelizaciones que se proponen desde la Teoría de la Agencia. Si desde lo ideológico, esta teoría es decididamente cuestionable para las entidades cooperativas; desde lo herramental está lejos de aportar instrumentos idóneos de gestión. Dejamos que ustedes hagan su propia evaluación.

· **Los problemas del gobierno: la visión desde la praxis de la gestión**

Si consideramos que las organizaciones de la economía social conforman una *realidad inmersa* dentro de un determinado sistema socioeconómico global, y no constituye “otra economía” independiente (Vienney, 1983), esa realidad no debe ser aprehendida de forma aislada, sino dentro de una *perspectiva holística* (Tomás Carpi, 1988, 1997). En efecto, elementos como el marco institucional y jurídico de una determinada sociedad, su sistema cultural y de valores, sus relaciones sociales de producción y de distribución, y las relaciones de poder, definen condicionamientos sociales e históricos respecto de los que la economía social no es, ni puede ser, ajena.

El modelo de gobierno constituye uno de los principales elementos diferenciadores de las empresas de economía social frente a las empresas tradicionales capitalistas en cuanto define su identidad. Democracia económica, empresas autogestionadas, proceso de decisión democrático, principio de 1 voz = 1 voto, son algunas de las locuciones utilizadas para referirse al modelo de gobierno de las empresas de economía social y, en particular, al de las empresas cooperativas. A continuación se detallan 3 concepciones sobre “el gobierno” reunidos por Chaves (2004 b):

- La concepción dominante sobre gobierno de la empresa defiende la primacía de los intereses de estos propietarios legítimos (*shareholders*) en la resolución de este conflicto y en el diseño de estructuras de gobierno. La definición de gobierno de la empresa de Salas (2002): “mecanismos a través de los cuales se consigue que las empresas sean gestionadas por sus equipos directivos en beneficio de los accionistas que aportan el capital necesario” responde bien a esta perspectiva financiera.
- La concepción alternativa de gobierno de la empresa defiende, por el contrario, que no son los intereses de los propietarios los únicos que han de guiar el gobierno empresarial sino también los de todos aquellos agentes (*stakeholders*), internos y externos a la empresa, con intereses en la buena marcha de la empresa, desde los trabajadores y proveedores hasta los poderes locales. Una definición de *gobierno de la empresa* enmarcada en este enfoque es la de Charreaux (1996), para el cual ese gobierno sería el “conjunto de mecanismos organizativos cuyo objeto es delimitar los poderes e influir en los directivos, que orientan su conducta y definen su espacio de discrecionalidad”.

- El modelo de gobierno cooperativo se ha enfrentado históricamente a dos grandes desafíos: (a) cómo conciliar su modelo democrático con las transformaciones generadas como consecuencia del crecimiento y desarrollo empresarial de las cooperativas, y (b) cómo seleccionar y dirigir a sus directivos.

Se hará referencia a este último aspecto a partir de los resultados de un estudio acerca de la "Incorporación de modernas herramientas de gestión en las cooperativas en Argentina"²⁶, del cual se presentan algunas referencias de las entrevistas realizadas.

Se parte de la premisa que un "buen gobierno cooperativo" es aquel que logra el máximo nivel de desempeño económico de la entidad compatible con la preservación o desarrollo de su identidad cooperativa, en particular, el mantenimiento del principio democrático de decisión.

A fin de preservar la identidad cooperativa, las entidades cuando incorporan personal a nivel gerencial, tienen en cuenta "que es una empresa diferente, es una empresa con un gran contenido social, es empresa distinta a la empresa tradicional. Es una empresa de los propios usuarios, que la constituyen de acuerdo a una serie de principios que tienden a afirmar el valor humano en las relaciones económicas. Yo creo que las cooperativas tratan de incorporar personal que, aunque no sea gente del mismo ambiente cooperativo, tenga valores humanos que representen terreno fértil para que se instalen, internalicen la doctrina cooperativa" (Presidente FACC²⁷).

La situación que se observa al incrementar el tamaño y la complejidad económica de las cooperativas es que crece el protagonismo de la dirección en el gobierno de la entidad. "En las federaciones o en las cooperativas de gran tamaño, "están incorporando personal que no tiene conocimiento de lo que es la problemática de la cooperativa. Tal vez sean eficientes en los negocios, en la gestión comercial, pero falta la otra cara de la moneda que es la cooperativa" (Asesor de cooperativas).

Otros entrevistados consideran que "El problema del gerentismo existe, al menos en las cooperativas de trabajo, y es importante que la gerencia la ocupen los asociados; tiene que ser un asociado de la cooperativa a quien le deleguemos esa responsabilidad y delegarle esa responsabilidad significa que tiene que rendir cuenta al consejo de administración en forma periódica; y el consejo de administración a la sindicatura y a los asociados" (Presidente CdeA de Federación de Cooperativas de Trabajo).

Dado que el crecimiento económico engendra múltiples cambios en las entidades, como el aumento y la mayor heterogeneidad de su base social, y la

²⁶ En el marco del proyecto "La gestión y la participación en las organizaciones de la economía social: las entidades cooperativas". Programación Científica 2004-2007.

²⁷ Federación Argentina de Cooperativas de Consumo.

necesidad de incorporación de profesionales en las funciones directivas; entonces éstos se convierte en una de las piezas clave del gobierno cooperativo, quienes desempeñan un “rol importantísimo con valores y principios cooperativos muy arraigados, porque además de guiar la empresa, son un poco los educadores permanentes del asociado -que habitualmente acude a la cooperativa por una necesidad económica más que por una convicción doctrinaria- . Los mencionados directivos, en general, provienen de cargos de conducción de una empresa lucrativa que con el correr del tiempo suelen alcanzar una gran envergadura, pero que al incorporarse a la cooperativa tienen que estar convencidos de la idea cooperativa y que contagien precisamente el espíritu cooperativista porque creo que es la única manera de lograr cooperativas exitosas” (Presidente FACC).

“... en el cooperativismo de trabajo es preocupación permanente la formación, la educación, la capacitación y un problema para conseguir quien capacite a los asociados” (Presidente CdeA de Federación de Cooperativas de Trabajo).

Sin embargo, cuando la cooperativa requiere de personal para cubrir un puesto determinado, “los contratan en el mercado y se inclinan por hacerlo en términos de “profesión”, contadores públicos, ingenieros, administradores, dado que no existe una capacitación específica en cooperativismo” (Investigadora).

En este sentido y teniendo en cuenta que la selección de recursos humanos estratégicos presenta serias dificultades, Davis (2001) propone la institucionalización de una *profesión de directivos cooperativos* dotada de los elementos vertebradores propios de una profesión, como por ejemplo la conformación de una asociación o colegio profesional propio a este tipo de directivos, encargada de informar interna y externamente sobre la profesión, así como de velar por la reputación de este tipo de profesionales, primando o denunciando las malas y buenas prácticas desarrolladas.

Es importante destacar que, en Argentina, si bien existen tecnicaturas y licenciaturas en cooperativismo, son escasas las alternativas a nivel de posgrado²⁸, aunque se registraron algunos intentos por organizarlos. “Los profesionales no están interesados en cursarlos por si en alguna cooperativa después le dan trabajo” (Fundador de ASERCOOP²⁹).

Sin embargo, se pueden encontrar algunos esfuerzos individuales asistiendo a una oferta más generosa de conferencias y cursos dictados en asociaciones profesionales y entidades cooperativas de segundo grado.

Respecto a la capacitación, si bien todos los entrevistados la consideran valiosa e imprescindible, en general no se realiza de una manera planificada y

²⁸ Se registra la “Especialización en Gestión de Empresas Cooperativas”. Universidad Nacional de Misiones. Categoría Proyecto - Res070-02 y la “Maestría en Economía Social”. Universidad Nacional De General Sarmiento. Categoría Proyecto - Res615-03.

²⁹ ASERCOOP - Asociación de servicios cooperativos.

sistemática. No existe un programa de capacitación que esté estipulado y presupuestado. Con mayor precisión diríamos que son actividades, charlas sobre temas cooperativos variados, dictados por especialistas.

El resultado es más bien informativo que formativo, y se brinda con una regularidad bianual.

Los testimonios nos muestran que estamos lejos de lograr lo que Davis (2001) llama una *profesión de directivos cooperativos*, en especial los referidos a la enseñanza especializada en el ámbito de la economía social. Esta enseñanza se encargaría de ofrecer formación específica al sector, en sus dos dimensiones, técnica (contabilidad, fiscalidad, etc.), y organizativa - valorativa (dirección por valores); y al establecimiento de un mecanismo de reclutamiento y recolocación propio de la profesión, ligado a la asociación profesional y a las instituciones de formación, que facilite la labor de los demandantes de este tipo de directivos.

· **La visión de la Teoría del Management de las Responsabilidades específicas del Gerente**

Seguimos en la búsqueda de respuestas, apuntando ahora sobre todo a un interrogante central: **cuál es la responsabilidad específica del management organizacional?**

CHAVES Y SAJARDO señalaban el doble reto que afrontan las entidades de la Economía Social: el económico y el respeto a la identidad propia³⁰ al abordar la el rol de los directivos en esas entidades. Retornando a la visión de la Teoría del Management, nosotros aquí, reiteramos, buscamos enfocarnos desde allí en cómo se construye y se afirma la capacidad de hacer, que, sustentada en principios identificatorios, dé respuestas idóneas a la primera de las dimensiones.

A la luz de los desarrollos hechos previamente en esta presentación, sorprenderá seguramente la fuente a la que recurrimos esta vez, pero se nos ocurre la más apropiada entre las disponibles. Esperamos aportes que la mejoren, o al menos que la cuestionen fundadamente. Se trata nuevamente de Peter DRUCKER (1990), quien luego de más de cincuenta años de constantes reelaboraciones plasmó en los que denominó Principios Esenciales del Management aquellos aspectos donde su rol y sus responsabilidades son protagónicos. Sintetizamos su propuesta:

1. *Hacer a la gente capaz de eficacia conjunta, desarrollando sus puntos fuertes y haciendo sus debilidades irrelevantes*: en organizaciones donde el trabajo de cada uno se basa en conocimientos crecientemente especializados, el rol de la dirección organizacional sería esencial para asegurar esa eficacia.
2. *Estar profundamente inserta – la gestión - en la cultura*: esta es una postura que contradice buena parte de las postulaciones previas de un

³⁰ Preferimos no abundar en el tema por que no tenemos demasiado espacio, y por lo obvio.

autor inclinado desde siempre a sostener la preeminencia sin cortapisas de una racionalidad universal y globalizante. Aquí propone que el manager debe partir de las creencias, estilos e inclinaciones propias del entorno donde la organización está inserta. Advierte sin embargo que esto no debe llevarlo a sumergirse, y menos aún a someterse a esa cultura, sino que, por el contrario, debe trascenderla.

3. *Hacer que la empresa se comprometa con objetivos comunes y valores compartidos. De lo contrario, acota, sólo sería una pandilla (sic).* Aquí no se agrega nada en absoluto a lo predicado desde Taylor y Fayol, con las prevenciones obvias que esto merece cuando se piensa en su proyección para las empresas lucrativas.
4. *Desarrollar a la empresa y a cada uno de sus miembros a medida que cambian las necesidades y las oportunidades.* Si tenemos en cuenta que el pensamiento de este autor fue clave en el giro de los estilos del management de los años 90, este “principio” fue el que menos seguidores tuvo entre los managers empresarios.
5. *Al estar compuesta por gente con distintas capacidades y conocimientos, que realiza distintos tipos de trabajos, la empresa debe basarse sobre la comunicación y la responsabilidad individual.* Esta es una postura profundamente polémica en muchos de sus alcances, pero al mismo tiempo desafiante e indudablemente atrayente en otros. No es para tomarla “a libro cerrado” seguramente, pero tampoco se la puede rechazar livianamente.
6. *Los resultados obtenidos no son por sí mismos una medida adecuada de la eficacia del Management... Dicha eficacia debe construirse en la empresa y en su Management y ha de medirse –o al menos juzgarse- y ha de mejorarse continuamente.* Aquí los alcances son ambiguos a primera vista, pero indudablemente profundos. Se hace referencia a la multiplicidad de objetivos de las organizaciones, cada uno de carácter crucial, pero con distinto grado de relevancia según sea el estado de evolución de la empresa. Hace referencia asimismo a la necesidad de no limitarse a visiones estáticas, cortoplacistas, sino que por el contrario en esta postulación se asume la visión de que el futuro debe construirse continuamente.
7. *Los Resultados sólo se dan hacia el exterior, adentro sólo hay costos.* Esta es una postura que el autor ya adelantara por lo menos cuarenta años antes, y que luego refirmara en cuanta ocasión fuera propicia. Lo que aquí se reclama es que no se conciba a la empresa como un sistema cerrado, sino como en todo momento dependiente de la aceptación de lo que generaba por aquellos para quienes estaba destinado³¹

Por su parte, Rosabeth MOSS KANTER (1999) sintetizaba de este modo lo que caracterizaba como las dos tareas de un gran directivo: **solucionar los problemas diarios y prepararse para el futuro.**

³¹ op. cit.; págs. 332/334

Ella insistía en que una de las principales preocupaciones de los directivos debía ser el que la organización asumiera los cambios como algo natural, y para asegurar una gestión bien adaptada a esos cambios exigía:

- *Imaginación para innovar*: a partir de conceptos, que identifica como las mejores y más innovadoras tecnologías e ideas
- *Competencia*, que suponía “la capacidad de ejecutar sin fallas y de entregar valores al cliente en condiciones cada vez mejores, e invirtiendo en el aprendizaje y la formación de la fuerza de trabajo”
- *Contactos*: los mejores socios para ampliar el alcance de la compañía, aumentar sus ofertas o proporcionar mayores innovaciones y oportunidades³²

No advertimos que estos temas estén suficientemente presentes en las preocupaciones diarias de aquellos que se interesan por la problemática de las entidades cooperativas y sobre todo en las de quienes protagonizan su evolución. Pueden encontrarse otros quizás todavía más relevantes en múltiples dimensiones, pero, podemos desentendernos de los que aquí se postulan?. Su tratamiento, es únicamente un tema secundario ocasional del Orden del Día de las Asambleas, o de las reuniones del Consejo de Administración? Cuál es su espacio en las agendas de Capacitación y Formación Cooperativa?.

A modo de conclusión

El movimiento cooperativo afrontó durante el último período difíciles circunstancias para las que no siempre tuvo las respuestas adecuadas. Ello muchas veces le restó fuerzas para lidiar con esas circunstancias y para afirmarse como un espacio de acción social diferenciado. No obstante, con las debilidades y fortalezas que se le reconocen, salió adelante y hoy encuentra a diario nuevas fuerzas para lo que parece un “eterno renacer”.

Insistimos a lo largo de toda nuestra presentación en algunos ejes temáticos específicos buscado afirmar ese espacio propio, y en esa búsqueda la exigencia primordial fue siempre la de escapar a los intentos permanentes de los sectores más concentrados para imponer un pensamiento único globalizador, como son comunes en tantos otros aspectos de la realidad económica y social contemporánea.

Identificamos como una de las expresiones más reveladoras y amenazantes de ese pensamiento la concepción de la Teoría de la Agencia, por su identificación con premisas que en esencia son profundamente contrapuestas a las premisas y valores diferenciados del movimiento cooperativo.

Nuestro tema aquí es la gestión, y en particular la identificación del rol del gerenciamiento empresario de las entidades cooperativas, cuya problemática, se reconoce, hasta aquí fue insuficientemente abordada, y donde extrañamente todavía se está a la búsqueda de establecer los cimientos de su construcción

³² op. cit.; págs. 19/40

disciplinar. Fuimos particularmente reiterativos insistiendo en la necesidad de posicionarnos desde la especificidad del management porque nos preocupa en especial el cómo las entidades desarrollan su accionar colectivo con los valores que le son propios, pero también con la profesionalidad y la visión estratégica que exigen los tiempos.

Rescatamos para ello lo que entendemos rescatable de los desarrollos de la teoría administrativa, para sacar a luz las experiencias y conocimientos acumulados en aspectos claramente diferenciados en cuanto al eje de sus preocupaciones respecto de disciplinas aledañas como la sociología y la economía en especial. Visualizamos en estas últimas miradas muchas veces riesgosamente reduccionistas y excesivamente simplificadoras de la problemática de la gestión. En no pocos casos, esa mirada es más la de un observador que la de un actor, lo cual conlleva profundas implicancias en cuanto a la efectiva capacidad de hacer que de ello se deriva.

No nos anima aquí una pretensión corporativa en lo disciplinar, pero reivindicamos la fertilidad de sus aportes, demasiado “ocultos” a diario detrás de una vocación “pesetera” que en muchos es demasiado ostensible³³. Entendemos que para los tratamientos a desarrollar es imprescindible un diálogo intenso e ininterrumpido entre las diferentes disciplinas sociales. Al mismo tiempo, sin embargo insistimos: hay espacios propios donde los protagonismos son indiscutibles y donde cada uno debe asumir las responsabilidades que le incumben. Esperamos que surja en algún momento la vocación para un diálogo respetuoso que los reconozca y que al mismo los trascienda.

Bibliografía

- BOURDIEU, P., (2001) *Las estructuras sociales de la economía*. Ediciones Manantial; Buenos Aires; E.O.: 2001
- CHARREAU, G., (1996) “Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises”. *Revue Française de Gestion*, nov-déc
- CHAVES, R. y SAJARDO, A., (2004) “Economía política de los directivos de las empresas de economía social”. *Revista CIRIEC*; Abril n° 48
- CHAVES, R., (2004 b) “Gobierno y democracia en la economía social”. *Mediterráneo Económico*, Fundación Cajamar, Editor Caja Rural Intermediterránea. Cajamar, n°6 Octubre
- Coates, Ken (ed.): *The New Worker Co-operatives*, London, Spokesman Books
- CROZIER, M. y FRIEDBERG E., (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana; México; E.O.: 1977
- DAVIS, P., (2001) *La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura*. Instituto de Investigaciones Administrativas, Universidad de Buenos Aires

³³ Preferimos aquí no abundar en el tema por que no tenemos demasiado espacio, y por lo obvio.

- DRUCKER, P., (1977) *La nueva sociedad*. Editorial Sudamericana; 3ª. Edición; Buenos Aires; E.O.: 1950. Traducción de Marta Mercader
- DRUCKER, P., (1990) *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana; Buenos Aires; E.O.: 1989
- DRUCKER, P., (1996) "La información que importa". Revista *Gestión*; Enero-Febrero
- FLETCHER, R., (1976) *Worker Co-ops and the Co-operative Movement*. En Coates, Ken (ed.): *The New Worker Co-operatives*, London, Spokesman Books.
- GIBBONS, R., (2004) *Four Formal(izable)Theories of the Firm*. September 16 (sin datos de publicación)
- JENSEN, M. C. y MECKING, H. W., (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*; Octubre, nº 4
- KETILSON L. H., (1998) "Innovación y cambio en los sistemas de toma de decisiones en las federaciones: CUFIS y la Unión de Créditos de Saskatchewan", *Revista de la Cooperación Internacional*, Vol. 31 nº 1
- LORINO, P., (1993) *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. Editores Marcombo/ Boixareu; Barcelona
- MAYNTZ, R., (2000) "Nuevos desafíos de la teoría de la Governance".
- MEISTER, A., (1974) *La participation dans les associations*. Les éditions ouvrières, Paris.
- MICHELS, R., (1969) *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Editorial Amorrortu, Buenos Aires, E.O.:1911
- MINTZBERG, H., (1985) *La naturaleza del trabajo directivo*. Ediciones Ariel; Barcelona; E.O.: 1973
- MINTZBERG, H., (1992) *El poder en la organización*. Editorial Ariel; Barcelona; E.O.: 1983
- MINTZBERG, H., (1992) *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos; Madrid
- MINTZBERG, H., (1994) *Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall International (UK) Limited, Hemel Hempstead- Hertfordshire (Sin versión en español conocida, excepto la propia –JCS-)
- MOSS KANTER, R., (1999) *Las nuevas fronteras del management*. Editorial Paidós; Barcelona; E.O.: 1997
- MUNKNER, H., (2000) "Gobierno de las cooperativas: ¿qué sucedió a la Dortmund Kassel?". *Revista de la Cooperación Internacional – ACI*, Vol. 32 N° 3/99 - 1/00 Marzo
- SALAS, V., (2002) *El gobierno de la empresa*. La Caixa, Barcelona
- SIMON, H. A., (1989) *Naturaleza y límites de la razón humana*. Fondo de Cultura Económica; México; E.O.: 1983
- SIMON, H. A., (1991) "Organizations and Markets". *Journal of Economic Perspectives*; Vol. 5 N°2 Primavera

- STRYJAN, Y., (1989) "Impossible Organizations". *Self-Management and Organizational Reproduction*. New York, London; Greenwood, Press
- STRYJAN, Y., (1998) "Comprendiendo a las cooperativas. La perspectiva de reproducción". *Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas*, Universidad de Buenos Aires, Documento nº9, Marzo
- TOMAS CARPI, J. A., (1988) "Ley de Reforma Universitaria, Universidad y Economía Social: la problemática formativa e investigadora". *Jornadas de estudio sobre economía social*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid
- TOMAS CARPI, J. A., (1997) "Prospects for a Social Economy in a changing world". *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 68, nº 2 (Trad. Castell.: en revista *Ciriec-España*, nº 25)
- TOURAINÉ, A., (1995) *Producción de la sociedad*. Editado en México, UNAM, IFAL, traducción de Isabel Vericat.
- UNESCO (1998) "Governance". *International Social Science Journal*, March
- VIENNEY, C., (1983) "Concepts et champs de l'Economie Sociale", *RECMA. Revue des Etudes Coopératives*, nº 9
- WILLIAMSON, O. E., (1979) "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". *Journal of Law and Economics*, Vol. 22

