

**Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo**

---

Número 4 - abril de 2012

Dirección editorial:

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Instituto de investigaciones en administración, contabilidad  
y métodos cuantitativos para la gestión

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Av. Córdoba 2122 of. 211

(C1120AAQ) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Tel: (5411) 4370 6161

E-mail: [cesot@econ.uba.ar](mailto:cesot@econ.uba.ar)

<http://home.econ.uba.ar/economicas/cesot>

## Autoridades

DECANO

Alberto Edgardo Barbieri

VICEDECANO

Luis Pérez Van Morlegan

SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO

Eduardo Scarano

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN  
ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y MÉTODOS  
CUANTITATIVOS PARA LA GESTIÓN

María Teresa Casparri

DIRECTORA DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL  
TRABAJO

Mirta Vuotto

## **Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo**

Publicada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

La Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo se publica anualmente en el mes de abril. Es una publicación arbitrada de carácter interdisciplinario en el campo de los estudios socio-organizacionales y laborales. Está orientada a difundir los resultados de estudios teóricos y empíricos y a estimular debates e intercambios entre especialistas de distintas regiones. Se dirige a investigadores y a un público más amplio de profesionales, docentes y estudiantes en disciplinas que integran las Ciencias Sociales. Se publica en edición electrónica, acceso abierto en <https://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CESOT>

### **Comité Editorial**

**Directora: Mirta Vuotto**

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**Juan Fernando Álvarez**

Universidad Cooperativa de Colombia - Colombia

**Oscar Barbosa**

Universidad de Entre Ríos - Argentina

**Sigismundo Bialoskorski**

Universidad de San Pablo - Brasil

**Antonio Cruz**

Universidad Federal de Pelotas - Brasil

**Reynaldo Jiménez**

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Cuba

**Martín Moreno**

Universidad de Buenos Aires - Centro de Estudios de Población (CENEP) - Argentina

**Jorge Walter**

Universidad de San Andrés - Argentina

### **Comité de Redacción del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo**

**María Cristina Acosta**

**Andrea Levín**

**Griselda Verbeke**

Impreso en Argentina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abril de 2012

ISSN 1852-4648

Dirección electrónica: [cesot@econ.uba.ar](mailto:cesot@econ.uba.ar)

<http://www.econ.uba.ar/cesot/>

La Revista del Centro de Estudios de Sociología del trabajo integra el Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas. Se encuentra indizada en las bases de datos CATÁLOGO LATINDEX y CIDECA.

Dirección electrónica: [cesot@econ.uba.ar](mailto:cesot@econ.uba.ar)

<http://home.econ.uba.ar/economicas/cesot-revista>

## **Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo**

Número 4, abril de 2012

| Artículos   | Página |
|---|--------|
| Desafíos de gestión y gobernanza: mutualización de medios y democracia/ Challenges of Management and Governance: Mutualization of Means and Democracy   |        |
| Nadine Richez Battesti; Marie-Claire Malo   | 3      |
| Desarrollo institucional de las organizaciones cooperativas y su literatura: el caso del cooperativismo de consumo/ Institutional Development of Cooperatives and their Literature: the Case of Consumer Cooperatives   |        |
| Mario Raccanello  | 27     |
| Rasgos ontológicos de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs): precisiones epistemológicas para la comprensión de un objeto de estudio en debate./ Ontological Features of High Risk Organizations (HROs): epistemological conceptual Clarifications towards understanding an Object of Study under Debate. |        |
| Javier Cantero; Gustavo Seijo   | 69     |
| Economía solidaria como política y estrategia de desarrollo: del discurso a las prácticas/ Solidarity Economy as Policy and Strategy of Development: from Discourse to Practices.   |        |
| Ana Mercedes Sarria Icaza   | 97     |
| Reseñas bibliográficas  | 115    |
| Normas de publicación   | 123    |

Las opiniones expresadas en los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores de las colaboraciones.



# Desafíos de gestión y gobernanza: mutualización de medios y democracia

**Nadine Richez Battesti<sup>1</sup>**  
**Marie-Claire Malo<sup>2</sup>**

## Resumen

Más allá de la crisis de la economía capitalista (EC), resulta emblemática la perspectiva de la economía social (ES) fundada sobre la democracia. Sin embargo, para que el modelo de la ES se imponga, todavía hace falta que pueda ser tan eficaz económicamente como su competidor, pero sin perder su sentido de alternativa al capitalismo. Si bien una parte de la ES evolucionó adoptando/adaptando el modelo del grupo sectorial integrado y la lógica de sector para alcanzar eficiencia económica y desempeño financiero, ¿qué resulta de la democracia en ella? Y si otra parte de la ES, constituida por organizaciones jóvenes y más pequeñas, es exitosa en su vida asociativa a nivel del territorio local, ¿qué resulta de su capacidad para ser eficaz económicamente para desarrollarse? Estas cuestiones son analizadas bajo dos ángulos: la gestión o la organización de las actividades, examinando qué formas de mutualización de medios parecen pertinentes y la gobernanza o la organización de la participación de las partes interesadas, indagando los desafíos que representa la asociación de las diversas partes involucradas.

Palabras clave: economía social, gestión, gobernanza, lógica de territorio.

## Challenges of Management and Governance: Mutualization of Means and Democracy

### Abstract

Regardless of the crisis of the capitalist economy (CE), the social economy (SE) perspective based on democracy is emblematic. However, in order to

---

Fecha de recepción : 18/01/2012 – Fecha de aceptación: 07/03/2012

<sup>1</sup>Nadine Richez Battesti, Maître de Conférences en Economie, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de la Méditerranée. Responsable Master 2 Economie Sociale et Solidaire. Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail - CNRS. Email [nadine.richez-battesti@univmed.fr](mailto:nadine.richez-battesti@univmed.fr)

<sup>2</sup>Marie-Claire Malo, Pr. Tit. Honoraire. Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal. Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Email [marie-claire.malo@hec.ca](mailto:marie-claire.malo@hec.ca)

find the SE model deeply rooted, it is still necessary for it to develop the same economic efficiency as its competitor does, without losing its essence of being an alternative to capitalism. Although one portion of the SE evolved adopting/adapting the model of the integrated sectorial group and the sector rational in order to achieve economic efficiency and financial performance, what are the results as for democracy? And if another portion of the SE, formed by younger and smaller organizations, is successful in its associative life at the local territory level, what are the results in connection to its capacity for being economically efficient in its development? These questions are analyzed from two angles: management or organization of activities, examining which forms of mutualization of means seem appropriate and governance or organization of participation of the interested parties, trying to find out which are the challenges that represent the association of the parties which are involved.

Keywords: social economy, management, governance, territory rational.

## Introducción

La crisis actual cuestiona el modelo especulativo de la economía capitalista (EC). La gran crisis de 2007, como aquella de 1929, ha sacudido la cohesión social. El modelo económico dominante está en crisis. El Estado inyecta masivamente dinero en grandes empresas en crisis y especialmente en los bancos, pero no nacionaliza, más que nunca se trata de un sostén al capital. Tales periodos de crisis son propicios para la difusión de innovaciones sociales (Klein, Fontan, Harrisson, Lévesque, 2009). En el medio empresarial, la ética humanística en gestión (Salmon, 2007), la responsabilidad social de la empresa (RSE), el desarrollo sostenible y más recientemente el empresariado social y la creación de empresas sociales (social business) (Defourny, Nyssens, 2006; Richez-Battesti, 2010) suscitan mayor interés.

Pero a menudo las acciones de RSE se inscriben en perspectivas de comunicación más que de transformación de los modelos estratégicos y, desde el punto de vista de la economía social (ES), estas novedades no son invenciones; son más bien una imitación del “modelo de negocios” de la ES por las empresas capitalistas. Por consiguiente, si toda economía es social, fue la ES la primera en reconocerlo (Lévesque, Mendell, 1999). Asimismo, en el contexto de la ideología neoliberal desfalleciente, ¿no presentaría hoy la ES la posibilidad de (re)devenir

una fuerza movilizadora?<sup>3</sup> El aumento de las desigualdades sacude la legitimidad de una ideología dominante y aumenta la adhesión a una utopía que contiene un proyecto de transformación social (Malo, 2003b).

Sin embargo, es necesario reconocer que una parte de las prácticas de la ES no están a la altura de sus valores transformadores. Se observan también formas de isomorfismo, especialmente de tipo mimético como los *holdings* cooperativos (Côté *et al.*, 2001). El componente de la ES más antiguo y mejor estructurado -grandes grupos asociativos, cooperativos o mutualistas constituidos por adopción/adaptación del modelo de negocios capitalistas- viene a insertarse actualmente en la corriente corporativa de la RSE. Por ello, lo que funda la pertenencia de estos grupos a la ES, no es a menudo su modo de gestión -que puede ser idéntico a los competidores capitalistas salvo al introducir herramientas de gestión del sentido (Rousseau, 2004), o el considerar un modelo de negocio específico-, sino su modo de gobernanza (que debe ser diferente y puede afectarlo). Estos grandes grupos (GG) de la ES tienen generalmente una lógica de gestión por sectores (agrícola, financiero, socio-sanitario...). Esta lógica participa no sólo en la concentración económica sino también en la concentración del poder estratégico (Filippi, Frey, Mauget, 2008), sacudiendo a la vez los fundamentos democráticos de la ES, hasta el punto de producirse una reconceptualización del campo en dos conjuntos: la antigua ES y la nueva ES, que en Francia se denomina economía solidaria (Laville, 2007). Una instituida y banalizada, que incluso sale en parte del campo de la ES y la otra instituyente, innovadora, e incluso constituyendo un nuevo campo. No obstante los acercamientos recientes, como atestigua la noción de economía social y solidaria (Demoustier, 2003), el campo de la ES permanece habitado por una tensión entre los grandes grupos de la ES capaces de un buen desempeño financiero pero con un poder concentrado, y las pequeñas organizaciones (TPE) de la

---

<sup>3</sup> La economía social, constituida por las cooperativas, organizaciones sin ánimo de lucro y voluntariado, mutuales, asociaciones, fundaciones y otras empresas sociales puede servir de pilar para un nuevo modelo de desarrollo económico sostenible que aporte respuestas satisfactorias a estos desafíos mundiales. Desde hace algunos años, numerosos Estados incluyen a la ES como eje de sus agendas políticas. Por otra parte, numerosas instituciones políticas y científicas reconocen el enorme potencial de la economía social e insisten ante las autoridades públicas para que constituya una prioridad en su programa gubernamental. ("Llamada a contribuciones", 3<sup>er</sup> Congreso Internacional de Investigación en Economía social del CIRIEC, 2011, Valladolid, España).

ES que no tienen capacidad financiera pero si un funcionamiento democrático. En otros términos, el campo muestra una tensión entre las lógicas de grupo y de sector, y las lógicas de autonomía y de territorio, dos lógicas que estratégicamente presentan cada una un valor (Malo, Audebrand y Camus, 2009).

Desde esto se plantea la cuestión de cómo conjugar la eficacia económica y la democracia (Caudron, 2008) ya qué ¿cómo pretende ser “el” modelo de salida de la crisis sin lograr esta conciliación que interpela a la vez los actores de la gestión y los de la gobernanza? De esto surge una primera cuestión que considera el desafío de la gestión económicamente eficaz: ¿qué nuevas formas de mutualización de medios parecen pertinentes? y una segunda cuestión relativa al desafío de la gobernanza democrática: ¿qué desafío plantea la asociación sostenible de las diversas partes involucradas? Para responder a estas cuestiones, hemos buscado profundizar la problemática y nos hemos apoyado en hechos significativos.

### I. Sobre la necesidad de conjugar dos modelos

Indudablemente, la relación que la EC mantiene con la eficacia económica, tiende a imponerse en la ES. Hablamos de eficacia económica (eficiencia económica y desempeño financiero) ya que, en un sentido amplio, la eficacia corresponde simplemente al logro de los objetivos, entre ellos los de desempeño, que se traducen en desempeño económico (viabilidad), desempeño medio ambiental (sustentabilidad) y desempeño social (equidad), en la perspectiva del desarrollo sostenible, y son parte de las orientaciones estratégicas de la empresa (Côté, et al., 2007). La eficiencia económica y el desempeño financiero son en alguna medida creaciones de la EC. Sin embargo, tales medidas cuantitativas son movilizadas en las organizaciones de la ES para comparar entre otros su desempeño con la de las empresas de la EC. La búsqueda de desempeño económico viene también a legitimar la concentración en ciertos sectores. Por ejemplo, la Federación de las cajas Desjardins de Quebec, proveniente de fusiones de federaciones, ha alentado las fusiones de cajas locales para disminuir los costos y aumentar la rentabilidad, suscitando desafíos de accesibilidad, empleabilidad, democratización y territorialidad (Malo et al., 2001). En el *Crédit Mutuel* en Francia, se asiste a fusiones a nivel regional según los mismos registros argumentales. De hecho, la eficacia económica es un objetivo de gestión ineludible para las empresas de la ES, y aún más cuando el sector en el que ellas evolucionan es regulado por la

competencia o por un actor financiero que controla el desempeño presupuestario de los organismos beneficiarios (Malo, 2004). Así, una regla de gestión de la empresa capitalista se impuso como regla de gestión de todas las empresas, incluso de todas las organizaciones, aún de aquellas que no son empresas.

Sin embargo no existe contrapartida. Difícilmente la democracia encuentra un lugar en el medio de los negocios aunque es necesaria para la ES ya que constituye su primera fuente de legitimidad (Draperi, 2009). Por otro lado, la regla de igualdad de votos (en el seno de una categoría de miembros) es sin duda la más universal de las reglas de la ES, lo que no ocurre con la reserva irrepartible. La ES ha adoptado la regla democrática nacida en el campo político y ha sabido adaptarla al campo económico. Pero la democratización de la economía por la generalización del modo de gobernanza de la ES es aún un sitio en construcción. Se observan avances, como las acciones de consulta pública en la EC, pero ¿hasta qué punto se trata de participación ciudadana (por ejemplo el informe litigioso de los gases de esquisto en Quebec<sup>4</sup>)?, los actores capitalistas adoptan un modelo -la asamblea pública- adaptándolo a su cultura jerárquica, así como los actores cooperativos han adoptado un modelo capitalista -el *holding*- y lo han adaptado a su cultura, manteniendo en la cumbre una gobernanza federativa (ver el caso Desjardins). De esta forma, la institucionalización de un modelo (por el juego de la relación entre actores mayoritarios y minoritarios) procede por tal doble-proceso (Malo, Camus, Audebrand, 2007), dicho de otra manera por adopción- adaptación. Por lo tanto, tomará tiempo para que la comunicación sea menos unilateral en el medio de los negocios, aunque la nueva norma ISO 26000 relativa a la responsabilidad social de las organizaciones podrá favorecerla (Gendron, 2010). Sin embargo esta norma será un guía y no una obligación.

Así se puede plantear que: 1) la lógica de sector y la búsqueda de eficacia económica van juntas y corresponden a un modelo de gestión propio de la EC; 2) la lógica de territorio y la democracia constituyen un modelo de gobernanza propio de la ES (cuadro 1); 3) la conjugación de este modelo de gobernanza y este modo de gestión parece ser un desafío. Efectivamente, o bien la democracia es segregada (modelo del GG financiarizado), o bien no se alcanza la eficacia económica (modelo de la TPE autónoma pero careciente de medios).

---

<sup>4</sup> Roca sedimentaria rica en materia orgánica que se usa como fuente de gas.

## Cuadro I. Los desafíos de la gobernanza y la gestión

|                      | Hacer vivir la democracia  | Maximizar la eficacia económica   |
|----------------------|--|---|
| Lógica de territorio | Desafío de gobernanza (practicar el modelo de la economía social).         | Eficacia económica de las actividades y cohesión social en el territorio. |
| Lógica de sector     | Inclusión social en la gobernanza y eficacia económica de las actividades. | Desafío de gestión (practicar el modelo de la economía capitalista).      |

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, existen dos grandes desafíos para la ES y más ampliamente para el mantenimiento de sociedades democráticas. Un desafío de gestión: obtener la eficiencia a escala de los sectores (incluidos los emergentes). Un desafío de gobernanza: hacer vivir la democracia a escala de los territorios (incluidos los más amplios). Para intentar abordarlos, la ES ha desarrollado en el pasado, formas de mutualización de medios y de asociación de las partes interesadas, que hoy intenta renovar, e incluso reinventar. Se trata de innovaciones sociales que participan, a su escala, en la salida de la crisis del capitalismo y en la transformación de los modelos nacionales de desarrollo.

### 2. El desafío de la gestión económicamente eficaz: la mutualización de medios

Particularmente presente en los sectores sometidos a la competencia, el desafío de la gestión económicamente eficaz se traduce en formas de mutualización que declinan en torno a varios ejes. Se observan en primer lugar *reagrupamientos formales de organizaciones* para los cuales el efecto tamaño es discriminante. Esto concierne particularmente al sector financiero y al de seguros -sometidos a normas prudenciales internacionales que favorecen los procesos de concentración- y al sector agrícola para el cual el compromiso con los mercados internacionales en parte está condicionado por la búsqueda de un tamaño óptimo. Estos reagrupamientos pueden también descansar sobre *alianzas estratégicas* en el seno del ES o con grupos privados capitalistas o públicos, accediendo así a otro nivel de capacidad estratégica. Una alianza estratégica puede ser simétrica o asimétrica, complementaria o suplementaria, dar lugar a una co-empresa (ej. la

Caja central Desjardins) o a un simple acuerdo (Côté, et al., 2007). Las nociones de alianza y de *partenariado* son amplias y han sido utilizadas para estudiar varios casos, en especial en el sector financiero de la ES: *partenariado* entre bancos cooperativas y asociaciones (Richez-Battesti, et al., 2010; Lapoutte, Malo, 2003), en el sector de la microfinanza para los empresarios (Cajas de ahorro y ADIE, Crédito Mutuo y ADIE), o para los consumidores (cajas Desjardins y ACEF), y más ampliamente en finanzas solidarias (Crédito Cooperativo y NEF, Caja de economía solidaria Desjardins y comunidades religiosas) (Bérard, Malo, 2002). Ciertas alianzas favorecen el aprendizaje inter-organizacional pero también intra-organizacional (ej. Colectivo de empresas de inserción, Comité Economía social inter-CDÉC) (Elkouzi, Malo, 2001), como por otro lado *partenariados de afinidad* (Vézina, Rousselière, a publicarse; Vézina, Messier, 2009).

La mutualización de medios a través de la alianza estratégica (forma genérica) implica una o muchas actividad(s) de la cadena de valor (Côté et al., 2007). En efecto, se puede mutualizar: la representación, el *management*, la comunicación, las finanzas, la contabilidad y el control presupuestario, la investigación y el desarrollo, la gestión de los recursos humanos (incluido el reclutamiento, la remuneración, la evaluación, la formación), el aprovisionamiento (en bienes y servicios), la logística (almacenamiento, transporte), la producción (de un bien o un servicio), el marketing, la distribución, la venta, el seguimiento, etc.

En el campo de los servicios sociales (Marciquet, Petrella, 2010) y especialmente en la lucha contra la exclusión, se observan *cooperaciones inter-asociativas* conducidas a la vez por asociaciones y poderes públicos que adoptan la forma de *coordinador* – de holdings – o de *agrupamientos de cooperación* social y médico social (ej. GCSMS en Francia), que se apoyan en la puesta en común de medios humanos y materiales. La mutualización de medios adopta así la forma de *grupos de empleadores* (GE) que permiten compartir las competencias de uno o varios asalariados puestos a disposición por el GE. En el campo asociativo, la mutualización de medios es también aprehendida como la emergencia de nuevas modalidades de cooperación (Hoareau, Laville, 2008). Tchernonog (2010) distingue así modalidades que van de la *cooperación contractual* cuando el reagrupamiento de asociaciones descansa sobre la voluntad de varias asociaciones de cooperar para realizar actividades comunes, a la *cooperación institucional* cuando la prioridad está dada a la mutualización de los medios humanos o materiales con el objetivo de realizar economías de escala, es decir al reagrupamiento integrado

(fusión/escisión /aporte parcial de activos) o no integrado (creación de una federación o unión de asociaciones). Por consiguiente, el reagrupamiento de asociaciones, tendencia floreciente hoy en Francia, se extiende desde el *contrato de **partenariado o de gestión de actividades*** por cuenta ajena (mandato de gestión), a la creación de un *agrupamiento de medios* (GIE, GCSMC, Agrupaciones de empresarios...), e incluso a formas de *reagrupamientos vinculantes en el plano patrimonial* (fusión) o político (federación).

## Cuadro 2. La denominación de la organización común

| Frecuencia | Nombre de la organización común   |
|------------|---|
| 32         | Federación  |
| 13         | Red   |
| 12         | Asociación  |
| 09         | Agrupamiento  |
| 08         | Consejo   |
| 05         | Alianza, Centro   |
| 04         | Coalición, Confederación, Grupo, Movimiento   |
| 03         | Presidencia, Mesa   |
| 02         | Central, Colectivo, Fundación, Fondos, Frente   |
| 01         | Asamblea, Caja, <i>Carrefour</i> , <i>Chantier</i> , Comité, Congreso, Dirección, Escuela, Fiducia, Foro, Instituto, Agrupamiento, Laboratorio, Liga, Mutual, Proyecto, Programa, Relevo, Secretariado, Unión |

Fuente: Malo, octubre 2010, según [www.chantier.qc.ca](http://www.chantier.qc.ca), [www.coopquebec.coop](http://www.coopquebec.coop) y [www.rq-aca.org](http://www.rq-aca.org).

Una consulta de tres sitios quebequeses de internet ha permitido catalogar 39 expresiones diferentes (cuadro 3)<sup>5</sup> que corresponden a una “organización común”. Los términos siguientes son los más frecuentes: federación (32), red (13), asociación (12), reagrupamiento (9), consejo (8). Consultando a los “miembros” de estas organizaciones se constata, sin sorpresa, que la “federación” aparece como la forma común característica de la economía social mercantil y la “red “y la

<sup>5</sup> Cuadro realizado a partir de datos de los sitios de internet de la Red Quebecense de Acción Comunitaria Autónoma (ver lista de miembros), del Consejo Quebecense de la Cooperación y de la Mutualidad (ver Consejo de Administración incluyendo los observadores), y del Chantier de la Economía Social (ver lazos partenaires: redes de promotores de la ES, sostén para el desarrollo, medio de la investigación, movimientos sociales, partenaires fuera de Quebec) consultado en octubre 2010.

“asociación “ como las formas comunes características de la economía social no mercantil, mientras que el “reagrupamiento” parece corresponder a la interfaz de las dos. Si la federación, modelo emblemático durante mucho tiempo de la mutualización de medios en la ES tiene todavía su lugar, las estrategias de redes son “la” nueva forma que permite “devenir grande, permaneciendo pequeño” (ej. Cooperación social de Ravena, Bassi, 2008).

Sin embargo, el alcance de esta compilación resulta limitado porque solo son contabilizadas las formas comunes visibles (a través de los nombres de las organizaciones), lo que traduce más bien la dimensión instituida del campo de la ES. No obstante, son también importantes para identificar las prácticas organizacionales que evocan “el interés común” cuando por ejemplo se trata de logos, boletines informativos, *carrefour*, ventanilla única, marca, números telefónicos gratuitos (0800), plataformas, sitios de internet, etc. o incluso cuando se trata de asamblea, comité, comisión, coloquio, congreso, intranet, encuentro, reunión, etc.

No obstante, los dispositivos evocados en una lista, no exhaustiva, plantean algunos interrogantes. Al igual que para cualquier organización la mutualización, ya sea por la *concentración parcial* o la *coordinación* de organizaciones, supone efectivamente interrogarse sobre la motivación para cooperar y sobre los intereses compartidos, sobre la compatibilidad de los diferentes proyectos asociativos, pero también y sobre todo de conducir el procedimiento y construir modalidades de regulación y de gestión de proyecto; toda mutualización de medios, gana efectivamente al inscribirse en un doble planteamiento de posicionamiento estratégico y de perspectiva de transformación social (Malo, 2004). Así, prestar atención al proceso (experiencia piloto, transferencia, etc.) es tan necesario como responder a una situación urgente (alcanzar la rentabilidad, por ejemplo). Los dispositivos puestos en marcha son en la práctica muy diferentes, según el estadio de desarrollo en el que el sector se desenvuelve, aunque más no sea por el papel de los voluntarios, a menudo militantes, por su emergencia, mientras que en los sectores maduros, abogados, contables y expertos financieros devienen insoslayables e inducen el pasaje de un modelo del voluntario militante al de voluntario experto. Finalmente, al mismo tiempo, a menudo el efecto tamaño, que comporta una condición de viabilidad económica en los sectores donde los competidores capitalistas son cada vez más grandes, tiende a reducir el anclaje

democrático de las organizaciones que es el corazón de los proyectos de la ES.

### 3. El desafío de la gobernanza democrática: la asociación de las partes interesadas

El desafío de la gobernanza democrática se vive de manera diferentes en los GG y en las TPE de la ES, los primeros atraídos por el estatus de la sociedad de capitales (por la filialización) y los segundos por los nuevos estatus (cuadro 3). La configuración de la gobernanza (mono parte-interesada o multi-partes interesadas) variaría en función de la edad (antigua o joven) y del tamaño (grande, pequeño), así como de la lógica de desarrollo que prioriza (sectorial, territorial).

Cuadro 3. Las tendencias en la configuración de la gobernanza

|                    | Multi-partes interesadas | Mono-partes interesadas  |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|
| Lógica territorial | Nuevos status de la ES   | -                        |
| Lógica sectorial   | -                        | Antiguos status de la ES |

Fuente: Malo, Richez Battesti, 2010

Si el desafío de la gobernanza democrática aparece explícitamente a través de los procesos de mutualización, constituye el núcleo del conjunto de las organizaciones de la ES, que a causa de su antigüedad, o del desarrollo de la competencia, de las dificultades de acceso al financiamiento o de la complejidad técnica y la reglamentación creciente de las actividades, tienden a reducir - de modo involuntario a menudo - la gobernanza democrática y las prácticas que la acompañan. A menudo más ficticia que real, esta gobernanza democrática es susceptible de permanecer teórica en ausencia de reflexión sobre las condiciones y las herramientas del “hacer juntos” (Richez-Battesti, Oswald, 2010). Así, la ES da lugar a una serie de configuraciones de gobernanza o de gobierno (cuadro 4), que van desde la más participativa (colectivo) o partenarial (red) a la más autocrática (Enjolras, 2008 y 2010; Malo, 2003<sup>a</sup> y 2004; Malo, Vézina, 2004; Richez-Battesti y Petrella, 2010). Ciertos sectores de la ES se demarcan por su capacidad para desarrollar una regulación asociativa, ni mercantil, ni estatal; es el caso de la vivienda (Bouchard, 2009). Por su parte y no sin tensión, (Audebrand, Malo, 2010) los nuevos movimientos socioeconómicos (Gendron, Turcotte, 2007) como el comercio justo, intentan relevar el desafío de conjugar lógica territorial (desarrollo de

los comunidades del Sur) y lógica sectorial (el desarrollo del sector Sur Norte) (Turcotte, Hervieux, 2010).

Cuadro 4. Las configuraciones de la gobernanza

| Tipo- ideal de gobierno                  | Actores y dinámica del proceso estratégico  | Organizaciones y valores del tercer sector   |
|--|---|--|
| Gobierno misionero local o global        | Movimientos sociales<br>Líderes sociales<br>Liderazgo carismático<br>Adhesión a un proyecto movilizador de transformación social  | Pequeña organización local<br>Pequeño conjunto federado<br>Generalmente todavía joven<br>Gran organización antigua o gran conjunto federado antiguo pero en renovación<br>Valor: interés colectivo o general |
| Gobierno democrático participativo       | Participación de todos<br>Ajuste mutuo<br>Autonomía y concertación  | Pequeña organización<br>Pequeño conjunto federado o mesa de concertación<br>Generalmente todavía joven<br>Valor: participación como finalidad  |
| Gobierno democrático representativo      | Derecho de ser representados<br>Representantes de las partes interesadas<br>Asociación de defensa de derechos<br>Expresión de contrapoderes   | Pequeña organización<br>Conjunto federado<br>Gran organización<br>Valor: intereses de los miembros de toda categoría; interés común (interfaz de intereses particulares)                                     |
| Gobierno empresarial solo, en dúo, local | Presidente o director general fuerte<br>Solo o dúo fuerte<br>Cumbre estratégica local fuerte (electos y gestor juntos)  | Pequeña organización<br>Organización local en un sistema organizacional federado o partenarial global-local<br>Valor: autonomía local  |
| Gobierno por contrato de desempeño       | Dueño de fondos<br>Cumbres estratégicas locales<br>Rendición de cuentas y criterio evaluador del desempeño.<br>Gobierno local como desafío para evitar la instrumentalización   | Configuración partenarial global - local: Estado y organizaciones locales; Fundación y organizaciones locales; Federación y organizaciones locales<br>Valor: rendición de cuentas y autonomía                |
| Gobierno integrado                       | Reglas del juego del sector (concentración, integración)<br>Tecnoestructura (estándares del sector)<br>Cumbre estratégica global<br>Animación integración<br>Interés general como desafío para evitar desmutualización. (gobierno misionero global) | Gran organización antigua e Institucionalizada sucursalista<br>Valor: eficiencia   |

Fuente: Malo (2003<sup>3</sup>; 2004)

En los sectores más sometidos a la competencia, donde se encuentran los GG de ES, la gobernanza democrática se ha propuesto como una herramienta de diferenciación y de ventaja comparativa, incluso competitiva. Es así particularmente el caso de los sectores de bancos y de seguros, que han explícitamente fijado los objetivos de reconquista de sus asociados o membresía (Malo, Lejeune, 1998; Richez-Battesti, 2008). Ellos han puesto en marcha herramientas de información, formación y movilización de voluntarios (sobre todo en Francia) incluidos los jóvenes (programa de pasantías de dirigentes en Quebec) que han tenido por efecto redinamizar el compromiso voluntario. Se encuentra especialmente una valorización en los informes de RSE o desarrollo sostenible de estas organizaciones, como el caso de modo muy explícito en el informe sobre la RSE del *Crédit Mutuel* y en el del *Crédit Coopératif* (Richez-Battesti, Boned, 2008).

#### Recuadro 1: Los vínculos entre la ES y los territorios (el caso de los bancos cooperativos en Francia)

La trama territorial de los tres grupos bancarios de la ES (Caja de ahorro y Bancos Populares entre los que se encuentra el Crédito Cooperativo, Crédito Mutuel, Crédito Agrícola) es particularmente importante (excepto en el caso del Crédito Cooperativo). Con más de 20.000 cajas permanentes representa el 73% de las agencias, con una presencia significativa en el medio rural y en las zonas menos favorecidas del territorio metropolitano francés. La mayoría de los agentes económicos multibancarizados, tienen fuertes probabilidades de ser clientes de al menos un banco cooperativo.

Pero la presencia física en un espacio geográfico no basta para garantizar el compromiso de estos bancos sobre sus territorios, es decir su contribución efectiva al proyecto y al desarrollo del territorio así como su anclaje, entendido como la capacidad de la banca para tejer lazos mercantiles, no mercantiles y no monetarios con otros actores sobre este territorio. Dicho compromiso y anclaje suponen cuatro condiciones: 1) una adaptación de la actividad productiva y de la relación de servicio con el contexto local ; 2) una contribución a la producción de recursos locales y a sus transformaciones en activos específicos; 3) la inserción en redes y el desarrollo de coordinaciones mercantiles, no mercantiles y no monetarias susceptibles de reducir las situaciones de incertidumbre; 4) "la perdurabilidad", es decir la permanencia en el tiempo de estas acciones, dimensión tanto más importante cuando la incertidumbre deviene en regla en materia de financiamientos públicos especialmente.

Las características estatutarias de los bancos cooperativos pueden facilitar la realización de estas condiciones, pero sin garantizar su puesta en marcha. Efectivamente, dos fundamentos de esa organización estatutaria condicionan su anclaje en el territorio: el societariado y la organización descentralizada.

1) el societariado, es decir el detentar derechos de propiedad sobre el banco, aún siendo usuario según el principio de doble calidad, supone que se vea favorecida la capacidad de ajuste de los bancos cooperativos a las necesidades de sus clientes.

2) también supone la posibilidad de un reparto óptimo de los excedentes entre las tres asignaciones posibles, la remuneración del asociado, la reserva y la inversión, y finalmente, la mejora de los productos y servicios ofrecidos a los clientes sobre sus territorios.

El ajuste de los productos y servicios a los clientes y la elección de asignación de excedentes son dos procesos susceptibles de tener un impacto sobre el territorio.

Sin embargo, para que este vínculo con el territorio sea probado y eficaz, las organizaciones cooperativas están confrontadas a un doble desafío: el de la coordinación entre los actores para que la decisión sea coherente, y el de la capacidad de estos actores para construir compromisos aceptables para el conjunto de las partes interesadas. A título ilustrativo, la coordinación entre asociados y administradores funciona con carácter intransigente y a veces se limita a una delegación de poder, “una vez y para siempre”, de los socios hacia los administradores, sin que los mecanismos de retroacción se cumplan efectivamente y puedan remontar la base de las informaciones necesarias para orientar e incluso desviar la elección, por ejemplo en el caso concerniente a los productos y servicios que sería deseable desarrollar. Con respecto al papel de los administradores, a veces puede reducirse a adosar las decisiones de la tecno-estructura anunciando así la preeminencia de la dimensión gestora (elecciones técnicas) sobre el movimiento (elecciones políticas) o a gestionar en función de las circunstancias las subvenciones dirigidas a las asociaciones sin proyecto de conjunto. El carácter descentralizado de la organización (modelo tipo *bottom-up* o incluso pirámide invertida) o desconcentrada para el único caso del Crédito Cooperativo, debería inducir a que las decisiones bancarias, especialmente las decisiones crediticias que implican la gestión de tesorería o las inversiones, sean adoptadas vinculándolas con las realidades locales y con la expresión particular del proyecto de desarrollo económico y social en el plano local. Más allá, la relativa autonomía de la caja local o de la agencia que facilita el anclaje local, el nivel regional es susceptible de favorecer las elecciones con respecto a los compromisos societarios y a las reinversiones en el espacio local. En el modelo cooperativo, el conocimiento de las especificidades locales es a la vez vehiculado por el encargo de negocios, pero también por los administradores que permanecen en la caja local y/o en el nivel regional. Existen allí dos actores complementarios susceptibles de mutualizar sus conocimientos y sus redes en la toma de decisión, lo que en una organización orientada al cliente, puede conducir a un anclaje local efectivo. La relación con el territorio pasa ampliamente por los asociados y más particularmente por los administradores que constituyen una interfaz entre la organización interna y el territorio de acción del banco. Estos administradores pueden ser miembros de asociaciones, en todos los casos son actores del territorio. Es también mediatizada por los asalariados que en las cajas locales son conducidos a participar en eventos asociativos o públicos, e incluso son partes interesadas. Finalmente, el compromiso de los administradores en otras actividades con contenido relacional importante y en las redes que contribuyen a modelar, participan del anclaje local y son susceptibles de transformar los recursos en activos. También, la débil rotación de los equipos de asalariados y la relativa estabilidad de los administradores aparecen como un vector de anclaje local y de perennización de los compromisos. Contribuyen a la memoria colectiva de las acciones realizadas, al desarrollo de relaciones de confianza vinculadas con la acumulación de experiencias, a los aprendizajes individuales y colectivos y a la capacidad para encontrar soluciones a problemas inéditos o hasta entonces no resueltos. Permiten finalmente una reactividad creciente gracias a una mejor información sobre los proyectos y las oportunidades locales.

Fuente: Richez-Battesti, Gianfaldoni, Alcaraz, 2010

Sin embargo, la reconquista del societariado se opera sin que sean verdaderamente repensada su función y su lugar en la organización. Los administradores pueden así dedicarse a misiones externas vinculadas con partes interesadas asociativas, más que contribuir a la actividad interna como tal (Richez-Battesti, *et al.*, 2010). Este alejamiento del militante del centro de las competencias, no solo es debido a la profesionalización, es también resultante de una separación radical de la estructura de asociación y de la estructura de empresa, que deja a la primera sin sujetarse sobre la segunda, salvo por una asamblea general estatutaria, al mismo tiempo que el consejo de administración está formado por cooptación y enmarcado por políticas comunes ejecutivas (Malo, 2001). El vínculo con el territorio, permanece imperfecto como resultado del debilitamiento del compromiso voluntario y del alejamiento de los asalariados (cuadro 1).

En las dinámicas más institucionales, se ve también emerger nuevos estatus cooperativos -las cooperativas sociales en Italia, las sociedades cooperativas de interés colectivo en Francia, las cooperativas de solidaridad en Quebec- que tienden a ampliar las partes interesadas asociadas al proyecto:

“La cooperativa de solidaridad es la que agrupa al menos dos categorías de miembros entre los siguientes: 1) miembros usuarios, sean personas o sociedades que utilizan los servicios ofrecidos por la cooperativa; 2) miembros trabajadores, sean personas físicas que actúan dentro de la cooperativa; 3) miembros de apoyo, sea toda otra persona o sociedad que tiene un interés económico, social o cultural en la búsqueda del objeto de la cooperativa. (Ley sobre las cooperativas, Quebec).

Pueden ser asociados de una sociedad cooperativa de interés colectivo: “1° Los asalariados de la cooperativa; 2° Las personas que se benefician habitualmente a título gratuito u oneroso de las actividades de la cooperativa; 3° Toda persona física que desea participar voluntariamente en su actividad; 4° Colectividades públicas y sus agrupaciones; 5° Toda persona física o moral que contribuye por todo otro medio a la actividad de la cooperativa”... “La SCIC comprende al menos tres de las categorías de asociados mencionados antes, entre las cuales figuran obligatoriamente las de la 1° y 2°... “Los estatus determinan las condiciones de adquisición y de pérdida de la calidad de asociado así como las condiciones en las cuales los asalariados podrán ser considerados para solicitar su admisión en calidad de asociado”... “Las colectividades territoriales y sus agrupaciones no pueden mantener en conjunto más del 20 % del capital de cada una de

las sociedades cooperativas de interés colectivo” (Ley sobre las SCIC n° 2001-624 del 17 de julio de 2001).

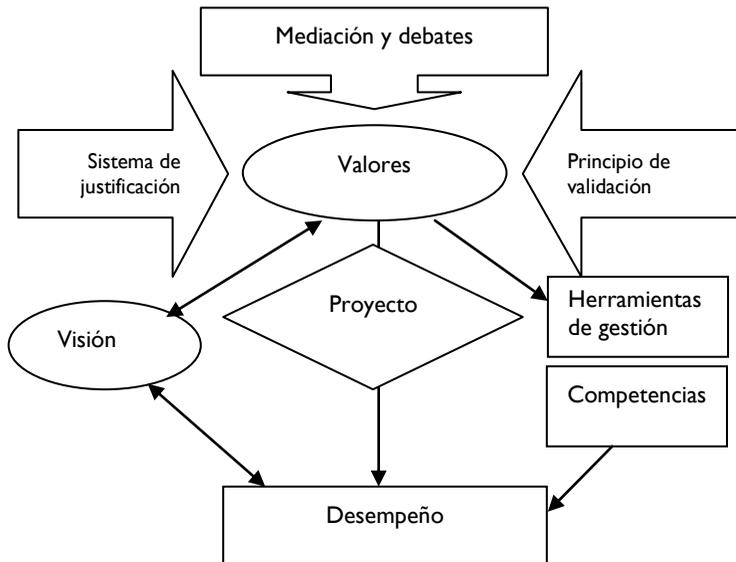
En general, el territorio juega un rol esencial, confirmando el vínculo entre anclaje democrático y anclaje territorial (Demoustier, Richez-Battesti, 2010). Es a la vez el soporte y el motor de la actividad. El modelo de gobernanza democrática desarrollado por la ES se amplía entonces, pasando de un modelo mono-parte interesada (que correspondería a comunidades locales homogéneas), a un modelo multipartes interesadas que reconoce la diversidad. El modelo inclusivo se encuentra también en la interfaz de la ES y de la EC. Así en Quebec, una empresa puede contar entre sus accionistas a una cooperativa de trabajadores accionista (CTA):

“La cooperativa de trabajadores accionistas es la que agrupa exclusivamente personas físicas con el objetivo de adquirir y detentar acciones de la compañía que los emplea y cuyo objeto es proveer trabajo a sus miembros y a sus miembros auxiliares por medio de la empresa explotada por esta compañía. La cooperativa permite a sus miembros y a sus miembros auxiliares ser accionista por su intermedio colectivamente de esta compañía y es reputada para explotar una empresa en el sentido del artículo 3. La cooperativa debe ser parte de un convenio escrito entre los accionistas de la compañía. Este convenio debe asegurar la presencia de al menos un representante de la cooperativa en el consejo de administración de la compañía” (Ley sobre las cooperativas, Quebec).

La CTA, al estar representada en la mesa del consejo de administración de la empresa en la que es uno de sus accionistas y cuyos miembros son los asalariados, participa en la transformación de la gobernanza de la empresa. La CTA se distingue del accionariado obrero clásico porque el accionista no es el trabajador sino la cooperativa.

En estos dispositivos que articulan gobernanza democrática ampliada y anclaje territorial, la función de mediación es esencial. Ella permite construir la interfaz entre el sistema de justificación de la acción y su validación (puesta en acto) (Richez-Battesti, Oswald, 2010). Puede ser representada de modo esquemático como se indica en la figura 1. Se puede apreciar también la mediación como una respuesta a la tensión autonomía- integración, y la autonomía puede suscitar una impugnación (Malo, 2004) activa o pasiva (rechazo del reagrupamiento, rechazo a la participación).

Figura 1. El rol central de la función de mediación en los modelos ampliados de gobernanza



Fuente: Richez-Battesti, Oswald, 2010

Existe una inevitable tensión entre la autonomía y la integración que no solo se juega en términos de mutualización de los medios sino también en términos de gobernanza. La *autonomía* tiene por figura tipo la TPE de la ES que no practica ninguna mutualización de medios y no es parte concernida en alguna gobernanza de conjunto. La *integración* tiene por figura tipo la gran organización de ES cuya gobernanza es única (empresa única a escala de un sector) y cuyos medios están integrados en una organización estandarizada. Entre ambas, existe la concertación (Malo, 2004) un modo de gobernanza de *espíritu federalista*.

“La esencia del federalismo consiste en aliar la unidad y la diversidad o si se prefiere, unir sin confundir y distinguir sin separar, mientras que la individualista solo conoce la diversidad, no distingue más que separando, destruye toda unidad, y el totalitarismo no conoce más que la unidad, suprime toda diversidad, una confundiendo y absorbiendo. Toda filosofía “univocista”, que afirma el ser, rígidamente uno y excluye de él toda

diversidad, conducirá al totalitarismo, fruto inevitable de los sistemas filosóficos monistas, esencialistas racionalistas. Toda filosofía “equivocista”, que afirma al ser como integralmente diverso, como puro caos, y excluye de él toda unidad, conducirá al individualismo, fruto inevitable de los sistemas filosóficos existencialistas, nominalistas. La filosofía cristiana por el contrario, funda el federalismo, con su doctrina del ser “análogo” que es a la vez uno y diverso, repartiéndose proporcionalmente en distintos estadios de realización. [...] En una perspectiva filosófica donde el ser es organización, orden y estructura, pero al mismo tiempo multiplicación riqueza, superabundancia, efervescencia, el federalismo surge naturalmente, como el orden mismo de lo diverso y la riqueza multiplicadora de la unidad”.

Jean Daujat, *L'ère des fédérations*, 1958

Numerosos sectores cooperativos han adoptado el modelo federativo formal para desarrollarse, estructurando la democracia representativa por nivel de territorio, de lo local a lo nacional. Si esta construcción vertical de abajo hacia arriba tiene aún un lugar, ella es insuficiente para dar cuenta de las nuevas relaciones en el campo del ES. Por ejemplo, incluso si la Confederación de los sindicatos nacionales (CSN) es una confederación de federaciones de sindicatos, es también una organización pivote en una red: “La Red CSN para un desarrollo sostenible solidario y socialmente responsable” de la que forma parte también la Caja de economía solidaria Desjardins que por otra parte es miembro de la Federación de las cajas Desjardins”.

Si la federación ha sido durante mucho tiempo el modelo emblemático en ES y si aún conserva su lugar, es necesario reconocer el ascenso de la red. La *gobernanza de la red* es específica e implica: “la participación voluntaria de las organizaciones miembros; el compartir una misma visión; compartir objetivos y la realización de una misión común; el mantenimiento de la autonomía de servicios de cada partenaire; la complementariedad de sus recursos y la voluntad de eliminar los desdoblamientos entre ellos; el compromiso de los miembros basado en las convicciones, el deseo y el deber de servir a la comunidad; el ajuste mutuo y el desarrollo de las normas comunes” (Zerdani, 2010, p. 34).

Las nuevas asociaciones de partes interesadas en la gobernanza intra-organizacional (como la SCIC y la cooperativa de solidaridad) o inter-organizacional (gobernanza de red) imponen considerar el gobierno misionero en torno a una perspectiva común (Malo, 2003a,

2004) tanto más cuanto se trata de “identidades-proyecto que, en su horizonte histórico, pueden desarrollar una nueva sociedad producida a partir de los valores” (Recuadro 2).

#### Recuadro 2: La era de las redes

Las identidades-resistencia construyen proyectos identitarios comunitarios, alrededor de identidades no generalizables tales como la nación, el suelo, la etnicidad y hasta cierto punto la religión. Son identidades fuertes porque se apoyan, de modo directo o reconstruido, sobre la historia, la geografía o la memoria colectiva. Aunque son identidades de resistencia ya que no pueden reconstruir la sociedad sobre los valores compartidos. Las identidades-proyecto son embriones de posible formas nuevas de organizaciones sociales y de instituciones que, en principio, pueden modificar las relaciones sociales para todos y construir una nueva hegemonía cultural y política. Es el caso de la ecología, que redefiniendo la relación cultura-naturaleza, redefine los valores en la base de toda la organización social y económica. Es el caso de la afirmación de los derechos humanos por encima de los Estados y los mercados, ubicando en el centro de la legitimidad a los seres humanos como seres libres y portadores de valores en sí mismos. También es el caso del movimiento de las mujeres, al menos en su vertiente no fundamentalista, ya que buscando liberarse, transforman también al patriarcado. Son identidades-proyecto que, en su horizonte histórico, pueden desarrollar una nueva sociedad producida a partir de los valores, y no sólo a partir del despliegue técnico-económico de la lógica del individuo y del mercado, que caracteriza la dominación en la sociedad en red. Pero atención, yo no hablo de futuros promisorios. No sé nada del contenido humano de estos nuevos desarrollos.

*Manuel Castells, Propos recueillies par Serge Lellouche, Scienceshumaines.com*

#### Conclusión

En los movimientos de influencia recíproca, más que de isomorfismo, se observan a la vez los rasgos distintivos del modelo de ES (gobernanza democrática y anclaje territorial) versus el de la empresa capitalista (sector y eficacia económica) y los desafíos que se desprenden. En primer lugar, se identifica el desafío de la mutualización como fuente de eficacia económica, particularmente cuando se está en presencia de actividades sometidas a la competencia, o también, simplemente para ser viable (para que los costos no superen los ingresos). Esta mutualización puede tomar formas muy diferenciadas. En segundo lugar el desafío de la gobernanza es esencial. Se expresa actualmente en dos dinámicas principales. La primera concierne a la reconquista de los asociados o miembros, garantes del modelo de

gobernanza democrático, que sobresale sobre la cuestión renovada del rol interno de los asociados o miembros en la gestión de las organizaciones democráticas. La segunda, más innovadora se traduce en el marco de innovaciones institucionales por la ampliación de las partes interesadas asociadas, que desemboca un re-anclaje territorial de estas organizaciones.

Más allá, no puede impedirse subrayar la importancia de construir un modelo coherente fundado en una gobernanza democrática y cuyos principios de gestión estén articulados efectivamente con la gobernanza. Esto descansa sobre un nuevo uso de las herramientas de gestión, así como de las diferentes finalidades asignadas. Dicho de otra manera, el posicionamiento económico no basta, ya que siempre debe asociarse al mismo la perspectiva social. Pero esto también supone, más allá de los marcos formales de la organización, construir modalidades de hacer juntos, en síntesis, de inscribir los grandes principios en ejes de acciones colectivas para reafirmar en ellas el sentido y el alcance.

## Referencias

Audebrand, L. K., Malo, M.-C. (2010). La gestion quotidienne des tensions dialectiques dans l'aire de jeu du commerce équitable. En M.-F. Turcotte, C. Hervieux (éds.) *Mettre en marché pour une cause*, Presses de l'Université du Québec.

Bassi, A. (2010). La mosaïque coopérative: stratégies de réseaux de la coopération sociale à Ravenne. Comment devenir grand en restant petits. Stratégies de réseaux de la Coopération sociale de Ravenne. En X. Itcaina (ed.) *La politique du lien: les nouvelles dynamiques territoriales de l'Economie sociale et solidaire* (pp.109-128). Presses Universitaires de Rennes

Bérard, J.; Malo, M.-C. (2002). Desjardins, l'Église et le développement, *L'Action nationale*, XCII, 5.

Bouchard, M. (2009). Innovations sociales et nouvelle régulation associative. Le logement communautaire au Québec. En Y. Maury, N. Bernard (éds.) *Coopératives d'habitants, une troisième voie pour le logement populaire et durable*. Bruxelles : Bruylant.

Boyer, R. (1999). Le politique à l'ère de la mondialisation et de la finance: le point sur quelques recherches régulationnistes, *L'année de la régulation*. (pp. 13-71). *La Découverte*, 3.

- Caudron, F. (2008). Lier pratiques démocratique et efficacité économique: la rationalisation démocratique, *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 308, mai, 56-69.
- Côté, D. (éd.) (2001). *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive ?* Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- Côté, M., Malo, M.C., Simard, P., Messier, M. (2008). *La gestion stratégique: une approche fondamentale*. Montréal : Gaëtan Morin/La Chenelière Éducation.
- Demoustier, D. (2003). *L'économie sociale et solidaire: s'associer pour entreprendre autrement*. Éditions La Découverte.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2006). Defining Social Enterprise. In M. Nyssens, (éd.), *Social Enterprise: between Market, Public Policies and Civil Society* (pp. 3-26). London, New York: Routledge,
- Demoustier, D.; Richez-Battesti, N. (éds.) (2010). Les OESS: gouvernance, régulation et territoire, *Géographie, Economie et Société*, 12, (1), janvier-mars.
- Draperi, J. F. (2009). Pour un projet d'Economie sociale et solidaire, en J. F. Draperi, (éd.) *L'année de l'Economie sociale et solidaire 2010, Une alternative à redécouvrir en temps de crise?* (pp.197-209), Paris : Dunod,
- Elkouzi, N., Malo, M-C. (2001). Alliance stratégique et apprentissage: Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDEC, *Nouvelles pratiques sociales*, 14, (2), décembre, 157-172.
- Enjolras, B. (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale, le cas des services à la personne. *Géographie, Economie et Société*, (1), 15-30.
- Enjolras, B. (éd.) (2008). *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*. Switzerland : Peter Lang.
- Filippi, M., Frey, O., Mauget, R. (2008). Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés. *Revue Internationale de l'Economie sociale*. 310, oct. 31-51.
- Gendron, C. (2010). Le temps de la mondialisation: ISO 26 000 et communication, résumé vidéo de l'atelier Iso 26 000 et communication qui s'est déroulé les 9 et 10 septembre, à Buoux (Luberon).
- Gendron, C., Turcotte, M-F. (2007). Les nouveaux mouvements sociaux économiques au cœur d'une nouvelle gouvernance,

*Organisations & territoires*, numéro thématique : Réflexion sur la gestion, l'innovation et le développement, 16, (1), 23-32.

Hoarau C., Laville, J-L. (éds) (2008). *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*. Ramonville : Erès.

Klein, J. L., Fontan, J.M., Harrisson, D., Lévesque, B. (2009). L'innovation sociale au Québec: un système d'innovation fondé sur la concertation, *Cahier du CRISES ET0907*.

Lapoutte, A., Malo, M-C. (2003). Innovation sociale et identité des coopératives financières: les partenariats caisse-association dans le micro-crédit. *Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, 9.

Laville, J-L. (éd.) (2008). *L'économie solidaire, une perspective internationale*. Paris : Hachette.

Leubolt, B., Novy, A., Beinstein, B. (eds) (2009). Governance and Democracy. *Cahier du CRISES ET0908*.

Lévesque, B., Mendell, M. (1999). L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche. *Cahier du CRISES ET9908*.

Malo, M-C. (2006). Cooperativas y modelo de desarrollo: la experiencia quebequense. *Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social*, 6, (1), 12-29.

Malo, M-C. (2004). La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social. Documento 47, Centro de Estudios de Sociología de Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

Malo, M-C. (2003a). La variété des configurations de gouverne et de gestion: le cas des organisations du tiers secteur, *Cahier du CRISES, ET0311*.

Malo, M-C. (2003b). Cooperacao e Economia Social e Solidária: uma releitura de autores clássicos. *Saberes, Revista Interdisciplinar do CETAD e CIRIEC Brasil*, 0, 23-34.

Malo, M-C. (2001). La restructuration de Desjardins comparée à la Caixa : vers une fédération ou une coopérative unique ? In A.G. Gagnon, J.P. Girard. *Le mouvement coopératif au cœur du XXIe siècle*, (pp. 225-242) Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec (PUQ).

Malo, M-C., Audebrand, L.K., Camus, A. (2009). La gestion stratégique des organisations de la société civile, *Cahier du CRISES ET0904*.

Malo, M.-C., Bérard, J. (2009). Économie sociale, capitalisation et cadre juridique: quelle évolution, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire Mamrot : Québec.

Malo, M.-C., Camus, A., Audebrand, L. K. (2007). Les innovations de la société civile et le rôle de l'État. Un double processus de reconfiguration dans une économie plurielle, Texte présenté à la Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC, Victoria.

Malo, M.-C., Lejeune, A. (1998). Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des caisses Desjardins. *Gestion, revue internationale de gestion*, 23(3), 65-73.

Malo, M.-C., Lévesque, B., Chouinard, O., Desjardins, P.-M., Forgues, É. (2001). Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation, *Cahier du CRISES ET0108*.

Malo, M.-C., Vézina, M. (2004). Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles, *Économie et solidarité*, 35(1-2), 100-120.

Malo, M.-C., Vézina, M. (2004). Governance and Management of Collective User-Based Enterprises : Value-Creation Strategies and Organizational Configurations, *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 75, (1), mars, 113-137.

Marciquet, V., Petrella, F. (2010). Stratégies et démarches de coopération inter-associative Analyse et application aux organismes de lutte contre l'exclusion, Communication au Colloque Mutualisation dans le champ sanitaire et sociale: quelles transformations, appropriations et résistances pour les territoires, les organisations et les professions, IRTS et CEMM, Marseille, 5-6 mai.

Richez-Battesti, N. (2010). L'Économie sociale et solidaire face à la crise économique: entre reconnaissance d'un modèle d'organisation et risque de récupération?, *Revue Française de Marketing*, 226, (1) 5, mars, Dossier: L'éthique en période de crise, 49-58.

Richez-Battesti, N., Gianfaldoni, P., Alcaras, J.-R. (2010). Les banques coopératives en France: une gouvernance territorialisée? In *Économie sociale et solidaire: nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Presses Universitaires de Rennes, à paraître 2nd semestre 2010.

Richez-Battesti, N., Oswald, P. (2010). Vers un modèle hybride de gouvernance: la construction d'une stratégie institutionnelle du faire

ensemble: une analyse à partir d'un groupe de tourisme social. *Politiques et Management Public*, 27, (1). 31-54.

Richez-Battesti, N., Petrella, F. (2010). Gouvernance et proximité: des formes de participation et de coopération renouvelées? Une application à l'accueil des jeunes enfants en France, *Géographie, Economie et Société*, 21, (1) 53-70.

Richez-Battesti, N. (2008). Gouvernance coopérative et sociétariat: une reconquête inachevée?, une illustration par les banques coopératives en France. En J.F. Drapreri, (éd.), *Défis coopératifs alimentation, crédit, démocratie, développement* (pp. 199-220). Les Cahiers de l'Economie Sociale, 6, L'Harmattan.

Richez-Battesti, N. (2008b). Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative: le cas des banques coopératives en France. In J., Munoz, M., Radrigan Rubio Y. Régnar, *La gouvernance des entreprises coopératives*, (pp. 75-90). Presses Universitaires de Rennes.

Richez-Battesti, Boned, O. (2008). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les Banques Coopératives Européennes: Vers une Affirmation Identitaire Coopérative? (Cooperative Banks and CSR: Promoting the Coops Identity) , International Congress of Cooperative Association, The Role of Co-operatives in Sustaining Development and Fostering Social Responsibility, Trento, 15-18 octobre, et Séminaire de l'International Association of Cooperative Banks, Paris, 21 octobre.

Rousseau, F. (2004). Gérer et Militer, (Thèse de doctorat en Gestion). Ecole Polytechnique, Paris.

Salmon, A. (2007). *La tentation éthique du capitalisme*. Paris : Editions La Découverte.

Tchernonog, V. (2010). La restructuration, quelle réalité et quels enjeux pour les associations, Colloque Associations: quelles stratégies face aux crises? Barreau de Lyon, 24 septembre.

Vézina, M., Messier, C. (2009). Le réseau partenarial comme source d'apprentissage organisationnel. Le cas de la finance solidaire. Colloque du CIRIEC-Canada, Congrès de l'ACFAS.

Vézina, M., Rousselière D. (à paraître en 2012) Dynamique de développement et construction partenariale de l'entreprise d'économie sociale. *Économie et Solidarités*, Revue du CIRIEC-Canada, 41, (1).

Zerdani, T. (2010). Gouvernance de réseaux interorganisationnels: revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse. *Cahier du CRISES ETI008*.

# **Desarrollo institucional de las organizaciones cooperativas y su literatura: el caso del cooperativismo de consumo**

**Mario Raccanello<sup>1</sup>**

## **Resumen**

El presente artículo plantea algunas reflexiones acerca del desarrollo institucional de las organizaciones del tercer sector. Este análisis permite el reconocimiento de falencias en la integridad institucional de las organizaciones que pueden afectar su sentido social originario. El trabajo tomará por caso paradigmático al cooperativismo de consumo, sector de la economía social que, frente a la enérgica competencia de las grandes corporaciones del *retail*, ha reaccionado con las mayores pérdidas de su capital institucional, o sea, de su capacidad para sintetizar los elementos empresarios y asociativos. Haciendo eje en el sector de consumo, aunque alentando el análisis del cooperativismo en su totalidad, se recuperarán elementos teóricos para determinar si las cooperativas estudiadas han ingresado en procesos de degeneración mutualista, que las haga tornarse más próximas a la figura del capital con la que los Pioneros de Rochdale buscaron romper.

Palabras clave: cooperativismo de consumo, identidad cooperativa, morfologías de organización institucional, isomorfismo

## **Institutional Development of Cooperatives and their Literature: the Case of Consumer Cooperatives**

### **Abstract**

The present study analyses the institutional development of third sector organizations based on the failures of the institutional integrity of organizations, which might have a negative effect on their original social meaning. The study considers the sector of consumer cooperatives as paradigmatic, since these organizations have reacted with the heaviest losses of its institutional capital, this is, its capacity to synthesize

---

Fecha de recepción : 14/12/2011 – Fecha de aceptación: 11/01/2012

<sup>1</sup> Becario de doctorado. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Email [marioraccanello@conicet.gov.ar](mailto:marioraccanello@conicet.gov.ar)

entrepreneurial and associative elements, to the strong competition of the great retail corporations. Focusing on this sector, while encouraging to bring the analysis to cooperative movement as a whole, the study will identify theoretical elements to establish to which extent the cooperatives under observation are undergoing a demutualization process, and are thus closer to the idea of capital with which Rochdale Pioneers were willing to break.

**Keywords:** consumer cooperative, cooperative identity, institutional organizational morphologies, isomorphism.

## Introducción

Nuestro propósito será examinar el modo en que la literatura sobre la organización cooperativa ha contemplado y problematizado la interacción entre identidad institucional y desarrollo empresarial. A partir de esta presentación se podrán precisar los puntos de contacto y divergencias entre las distintas teorías e interpretaciones que tratan la correspondencia entre ambas esferas. La revisión de conceptos, preguntas, tesis y análisis surgidos de la literatura, buscará promover el desarrollo de investigaciones que aborden la naturaleza del desarrollo institucional de las cooperativas. Al tratar de discutir aquellas anomalías que exhibe el cooperativismo de consumo, planteamos la contribución que puede provenir de la investigación al basarse en el estudio de casos específicos que colaboren a advertir procesos de degeneración solidaria en el campo de la economía social.

“El amor se ahogó en la sopa, la panza es reina y el dinero Dios”<sup>2</sup>: ¿en qué se ha convertido el cooperativismo de consumo que quedó?

Las cooperativas de consumo son aquellas organizaciones de la economía social donde las personas se asocian con el fin de autoabastecerse de bienes (y/o servicios) en condiciones beneficiosas en términos de calidad y precio, respecto a las imperantes en el mercado. En su condición de empresa cooperativa, el objetivo central es servir al socio consumidor en la satisfacción de sus necesidades —que en numerosas ocasiones exceden la cuestión propia del consumo—, propósito que debe imponerse a la habitual prosecución de la ganancia monetaria que realizan las empresas tradicionales.

---

<sup>2</sup> La afirmación corresponde a la letra del tango de Enrique Santos Discépolo “Que vachaché” estrenado en Uruguay en 1926, donde se expresa la dificultad para mantener los ideales en razón de las urgencias económicas.

En su recorrido histórico, el cooperativismo de consumo adquirió una notable trascendencia para las economías familiares, alcanzando sus empresas un nivel de escala y despliegue económico apreciablemente superior a la media del movimiento cooperativo. Para las comunidades donde sus iniciativas prosperaron, se le han atribuido la generación de diversos beneficios económicos y sociales: determinación de “precios testigo” frente a la competencia, oferta de alimentos de calidad y saludables para la familia obrera, formación educativa del consumidor, promoción de adecuadas condiciones laborales para sus trabajadores, dinamización de la economía local, protección del medio ambiente, entre otros. A partir de la célebre experiencia de los Pioneros de Rochdale en 1844, el cooperativismo de consumo daría sus primeros pasos<sup>3</sup>, como una respuesta del proletariado frente a las abusivas prácticas comerciales del joven capitalismo, más que como la construcción de un nuevo régimen económico a ser promovido. En la primera mitad del siglo XX el movimiento se extendió a nivel global, originándose numerosas experiencias asociativas dentro de la clase obrera. La integración de numerosos consumidores (con modestas cuotas de capital) en una misma empresa, creaba un poder de compra que posibilitaba operar con los mayoristas o incluso con los propios productores. El movimiento lograba entonces incrementar los ingresos reales de los trabajadores gracias a la escala alcanzada por sus operaciones de aprovisionamiento. A mediados del siglo XX, la economía mundial de posguerra exigió ser impulsada por el consumo de las clases trabajadoras. Convirtiéndose el consumismo en política de estado, en 1962 se dio la apertura en Arkansas de la primera tienda de *Wal-Mart*, futuro gigante comercial y paradigma de la distribución masiva. En base a volúmenes de aprovisionamiento que le permitían esgrimir una conducta cuasi monopsónica con sus proveedores, la cadena fundada por Sam Walton basaría su estrategia en reducir los precios ofrecidos a sus clientes lo máximo posible.

A finales de siglo, la economía globalizada se caracterizaba por el avasallante despliegue de las grandes cadenas internacionales de la

---

<sup>3</sup> La primera cooperativa de consumo tuvo su origen en el siglo XVIII. En 1761, en Fenwick (East Ayrshire, Escocia), un grupo de tejedores de hilados de algodón fundaron la “*Fenwick Weavers’ Society*”, una cooperativa de producción que, a partir de 1769, tomó la forma de consumo para comprar artículos de primera necesidad a precios rebajados.

comercialización minorista, núcleo del sector *retail*<sup>4</sup>. Esto desató un drástico cambio en el funcionamiento de los mercados donde las cooperativas de consumo se movían, tornando extemporáneas las causas que motivaron su desarrollo originario. En el presente, son las grandes cadenas hipermercadistas las que llevan la delantera en la capacidad de aprovisionamiento a gran escala, antes exclusiva de las entidades cooperativas. La potencialidad de las cooperativas de consumo para proveer a las familias canastas de alimentos a precios cada vez más comprimidos se vuelve entonces sensiblemente inferior a aquella demostrada por el frente competitivo de las grandes cadenas capitalistas, lo que se traduce en una amenaza continua para su subsistencia.

Como resultado de la portentosa avanzada del *retail*, la desaparición de cooperativas de consumo se multiplicó a escala global en pocos años. Comenzando por los Países Bajos y Bélgica (1972), y continuando en Francia con más de la mitad de su movimiento colapsado entre 1985 y 1986, la desaparición de las cooperativas de consumo se extendió al resto de Europa. Gigantes sociedades de consumo, como las alemanas Coop AG (1989-1990) y Coop Dortmund (1998), el grupo Samband de Islandia (1990-1993), la EKA finlandesa (1994) o Konsum Austria (1995), fueron desplomándose progresivamente. La Argentina no se vio exenta de la tendencia, con el estallido de la crisis financiera de El Hogar Obrero en 1991 que, con sus trescientas tiendas comerciales Supercoop, constituía la empresa privada del sector servicios más importante del país. Todos estos episodios terminaron estigmatizando el potencial de desarrollo posible de alcanzar por el cooperativismo de consumo en la economía actual.

Pero la frenética intensificación de la competencia comercial en las últimas décadas, no acabó con todas las victorias cooperativistas del pasado. Numerosas cooperativas de consumo continúan activas, incluso algunas consiguen disfrutar del éxito económico. Entre aquellas cooperativas que han demostrado ser grandes jugadoras en sus mercados nacionales -y algunas en el exterior- podemos citar *The Co-operative Group* del Reino Unido, el *joint-venture* escandinavo *Coop-Norden*, la *Co-op Kobe* de Japón, la *Coop* de Italia, el *S Group* de Finlandia,

---

<sup>4</sup> Por *retail* (venta al detalle), se considera al sector económico que agrupa a todas las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos a grandes cantidades de clientes.

la española *Eroski*, la brasileña *Coop* y la *Cooperativa Obrera* de la Argentina, cooperativa de consumo hegemónica a nivel interno.

Sin embargo, la contracción de los márgenes de beneficio como resultado de la mayor competencia, provocó en una porción significativa del movimiento de consumo sobreviviente, la fractura de los caracteres asociacionista y empresarial inherentes a la forma cooperativa, revelándose una tendencia ascendente hacia el predominio de la lógica capitalista.

En el enfrentamiento con un escenario más adverso, los esfuerzos tienden a cerrar brechas relativas de eficiencia, muchas veces introduciendo innovaciones tecnológicas y organizacionales propias de las empresas capitalistas con las que se pugna el mercado. En la búsqueda de mejoras de competitividad, la conservación de los aspectos doctrinales va quedando relegada, pasando a un plano secundario en las preocupaciones de los dirigentes cooperativistas. En consecuencia, en numerosas organizaciones del movimiento se pueden percibir procesos de emulación, conductas imitativas del accionar de las empresas tradicionales perseguidoras del lucro, estrategias que se lucen como las más efectivas -y hasta únicas- para conservar estándares de eficiencia que permitan la supervivencia en el mercado.

Pero además, el deterioro de la identidad asociativa no sólo ha sido provocado por los encargados de llevar adelante la administración de las cooperativas. Desde la misma base societaria, esa suerte de comunión y afinidad ideológica con la función social del movimiento, sustento en las épocas de florecimiento de las cooperativas de consumo, se ha degradado con el transcurrir del tiempo. No obstante, muchas veces esta apatía se alimenta de las mismas conductas de los dirigentes cooperativos, que al rebajar al asociado al nivel de simple cliente, lo llevan a equiparar su cooperativa con las tradicionales empresas mercantiles del mercado.

En suma, el desafío permanente que se les impone a las cooperativas de consumo, y al movimiento cooperativo en su integridad, consiste en mantener equilibrada su doble naturaleza seminal, es decir, conservar su identidad institucional -propia de las organizaciones solidarias- al tiempo que se despliega el esperado desarrollo empresario. Esto suscita varios interrogantes: ¿Es posible conciliar las dos racionalidades? ¿Hasta qué punto? ¿La identidad social es necesaria, contraria o intrascendente al éxito económico de una cooperativa? ¿El crecimiento empresario pervierte el espíritu de fraternidad y solidaridad? ¿Vale la pena vanagloriarse de un

cooperativismo exitoso en lo económico pero que en el camino se ha quedado sin corazón?

### Cuestión de Principios

La *Rochdale Equitable Pioneers Society* (Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale) fue fundada el 24 de octubre de 1844 en la ciudad inglesa de Rochdale, en el Gran Manchester, corazón de la Revolución Industrial. La iniciativa de la cooperativa de consumo de Rochdale desencadenó múltiples efectos aunque, sin dudas, el más valioso para la posteridad del movimiento cooperativo fue dejar sentada la identidad de la forma cooperativa moderna a través del dictado de principios certeros.

Los Principios de Rochdale, directrices que se impusieron a sí mismos los pioneros, fueron adoptados por el cooperativismo en su extensión (por la Alianza Cooperativa Internacional a partir de 1937), constituyéndose así en la base institucional sobre la que se edificó el movimiento a futuro. Estos lineamientos fueron: libre adhesión y libre retiro; control democrático (1 persona, 1 voto); distribución de excedentes en función de lo operado<sup>5</sup>; interés limitado sobre el capital; neutralidad política, radical y religiosa; ventas al contado (no se permite el crédito); promoción de la educación -el sistema de Rochdale también se apoyaba en las reglas de “operar sólo con miembros”, “adhesión voluntaria” y “vender al precio de mercado”, aunque a éstas la ACI no le dio status de principios-.

La “Declaración de Identidad Cooperativa” de la Alianza Cooperativa Internacional, aprobada en Manchester en septiembre de 1995, precisó los principios y valores por los que se rige actualmente el cooperativismo a nivel internacional, actualizándose aquellos establecidos por los Pioneros de Rochdale. Mientras que la cooperativa se basa en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás, los principios de la última declaración de la ACI son los siguientes:

- Asociación voluntaria y abierta

---

<sup>5</sup> Usualmente los *Pioneers* son vistos como los verdaderos precursores del cooperativismo (aunque la experiencia cooperativa es anterior a ellos) por el hecho de que aplicaron por primera vez este principio, un mecanismo de reparto de los beneficios a prorrata de las compras efectuadas por los socios cooperativos (no en función del capital de cada uno).

- Control democrático por los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Preocupación por la comunidad

Como se aprecia, los nuevos principios conservan una parte sustantiva del espíritu originario de Rochdale, descartando los preceptos de “ventas al contado” e “interés limitado sobre el capital” y agregando la “cooperación entre cooperativas”, la “preocupación por la comunidad” -cambios operados en la declaración de la ACI de 1966<sup>6</sup>- y la “autonomía e independencia” (el principio más reciente, explicitado frente a la desnaturalización de una porción no menor del movimiento).

Cabe destacar que la ética de las organizaciones de la economía social en las que se incluyen las cooperativas, se traduce en los siguientes principios:

- Finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que de lucro
- Autonomía de gestión
- Procesos de decisión democráticos
- Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de los beneficios

#### La doble naturaleza de la organización cooperativa

Las cooperativas son entidades que funcionan como un híbrido de dos formas organizacionales puras; en términos weberianos, representativas de racionalidades opuestas. Por un lado, la cooperativa es una asociación de individuos que se unen en una organización controlada democráticamente por ellos mismos, cuya finalidad es satisfacer necesidades comunes -lógica de la satisfacción-, contrapuesta a la -lógica de la competencia capitalista-, necesidades no suplidas hasta el momento por el mercado y que exceden lo estrictamente económico (ayuda solidaria, aportes a la cultura, cuidado de la salud, protección del medio ambiente, entre otras). Es por tanto la forma

---

<sup>6</sup> En 1966, los principios declarados por la ACI fueron: adhesión voluntaria y abierta; control democrático; devolución limitada a la equidad; los superávits pertenecen a los miembros; educación para los miembros y el público en los principios cooperativos; cooperación entre cooperativas; preocupación por la comunidad.

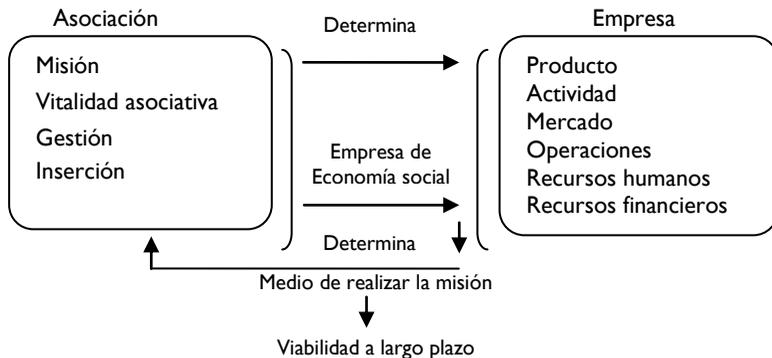
asociativa, la encarnación de una racionalidad valorativa o con arreglo a valores: democráticos, solidarios, comunitarios, culturales, ambientales.

Por otro lado, la cooperativa es una empresa, con un fin económico distinto del lucro -pero que requiere de la rentabilidad para que ese fin se vea concretado-, que pugna en el mercado con su contraparte capitalista, y que, como cualquier otra compañía, deberá poseer una actitud dispuesta al desarrollo innovativo para ganar en eficiencia en el uso de sus recursos productivos (ya que esas son las reglas impuestas por el mercado).

La forma empresaria, por ende, es la ejecutora de la racionalidad formal o económico-instrumental, dispuesta a concederle a la organización su armonía con el mercado.

Vienney (1994) define a la organización cooperativa como la combinación de un agrupamiento de personas y una empresa que produce bienes y servicios, funcionando según cuatro reglas básicas: 1) la igualdad en el agrupamiento de personas, 2) la propiedad colectiva de la empresa u organización, 3) la direccionalidad miembros-empresa como determinante de la actividad de la empresa y 4) la direccionalidad empresa-miembros como medio para satisfacer las necesidades económicas de los socios y distribuir los excedentes de la actividad (Gráfico 1).

Gráfico 1. Equilibrio de la asociación y la empresa en la forma cooperativa



Fuente: adaptado de RISQ (2004)

Al analizar la gestión estratégica de las cooperativas, Marie-Claire Malo (2004, p. 5) distingue la doble estructuración de la organización

cooperativa: la estructura de empresa, bajo la responsabilidad de los managers y la estructura de asociación compuesta por la asamblea de asociados y el consejo de administración (funcionando éstos por la regla de la democracia formal). Adhiriendo a lo expuesto por Vienney (1980), Malo asigna a los rectores de las respectivas estructuras -el gerente general y el presidente de la cooperativa- la responsabilidad de mediar elementos de distinta naturaleza<sup>7</sup>.

En la definición de cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) no sólo se expone la convivencia entre el perfil asociativo y la conducta empresaria, sino que incluso, se erige al carácter empresario como el *medio* ejecutor de los fines de la asociación al considerar a la cooperativa:

Una asociación autónoma de personas que se han reunido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada.

Dado que el tipo de necesidades que conduce a los individuos a asociarse sólo puede suplirse operando en el mercado (a diferencia de aquellas necesidades que motivan a las asociaciones), la forma empresaria surge por derivación<sup>8</sup>. Como consecuencia de lo señalado anteriormente, las organizaciones cooperativas deben integrar y conciliar dos sujetos, el social y el empresario (Birchall, 2000, p. 29; Bager, 1994, p. 54) para alcanzar así el orden de empresa social. Al contener dos formas organizacionales originarias de realidades antagónicas -lo social es propio del asociacionismo (parte de la economía social) y lo empresario del capitalismo-, la cooperativa presenta una “doble naturaleza” (Brazda y Schediwy, 2003, p. 107). De

---

<sup>7</sup> Bleger (2005) critica a Malo recaer en una óptica dualista de la organización cooperativa (p. 2) y propone como interpretación superadora una “estructura monista” (p. 7). Sin embargo, pese al nombre de su modelización, sigue reconociendo la existencia de las dos estructuras planteadas por Malo. En verdad, su aporte es el de redefinir la ligazón entre lo social y lo empresario, no en base a la conexión entre los cuadros superiores de las dos estructuras, sino entre las bases de aquéllas (los asociados relacionados con los empleados y técnicos).

<sup>8</sup> En palabras de Max Weber, la sujeción de lo empresario a lo social, no sería otra cosa que la aplicación de una racionalidad material-valorativa: “Llamamos racionalidad material al grado en que el abastecimiento de bienes dentro de un grupo de hombres (cualesquiera que sean sus límites) tenga lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por determinados postulados de valor (cualquiera que sea su clase), de suerte que aquella acción fue contemplada, lo será o puede serlo, desde la perspectiva de tales postulados de valor”. Weber (1994, p. 64).

este modo, la cooperativa integra en su seno objetivos contrapuestos: mientras que lo empresario comprende las estrategias a ejecutar para maximizar la ganancia monetaria -absoluto en las denominadas *investor-oriented firms* (IOFs) o *for-profit organizations*-, la esencia asociativa supone perseguir fines cualitativos, en términos de valor social y con poco espacio para consideraciones económicas (Michelsen, 1994, p. 13).

Entre los perfiles organizacionales que hacen a la doble naturaleza de la cooperativa, existe entonces una reciprocidad o interdependencia. El *quid* de la cuestión radica en especificar de qué tipo es la dialéctica que se establece entre ambas esferas y que traza la trayectoria evolutiva/involutiva de una cooperativa. El tipo de interacción entre lo asociativo y lo empresario determinará la conservación de la identidad cooperativa -si han logrado su síntesis- o la irrupción de un proceso de desnaturalización -si la armonía entre las fuerzas se quiebra en favor de una de ellas, revelándose una identidad capitalista en caso que el desbalance provenga de lo empresario por sobre lo social-.

Cuando una cooperativa se aproxima a su forma ideal, los caracteres asociativo y empresario se conciertan de modo tal que pierden su especificidad congénita, diluyéndose en una sinergia simbiótica, entendida como una relación estrecha, persistente, benéfica y holística, que se plasma en el desarrollo pleno de la organización (crear riqueza con eficiencia económica y regirse por las demandas de los asociados). La cooperativa alcanzará su punto de equilibrio cuando logre amalgamar las dos formas, de modo afín al que exige la identidad cooperativa (principios, valores, doctrina).

Sin embargo, aunque la cooperativa opere efectivamente como una unidad orgánica y homeostática, la posibilidad de conflicto entre las dos entidades se mantiene latente. Aún al alcanzarse la posición de equilibrio, las fuerzas de lo social y lo mercantil (sea que provengan del exterior a ella o se originen en su interior) siguen ejerciendo su presión sobre la cooperativa. Como resultado de la acción de estas fuerzas, la proporción y modo en que se combinan los elementos empresariales y asociativos de una cooperativa no permanecerá estático.

Así, la estabilidad del punto de equilibrio cooperativo dependerá de la capacidad de los asociados para lograr reencauzar su cooperativa cuando estas fuerzas de distinto signo lo hayan perturbado: será estable cuando se retorne a la concordancia inherente a la forma cooperativa de empresa social (Gráfico 1), será inestable cuando el desbalance acaecido se agudice y una de las dos formas organizacionales se

convierta en hegemónica.

Desde una visión dualista -como se plasma en Friedman (1970)-, lo asociativo y lo empresario son mutuamente excluyentes en una organización. Por consiguiente, lo dicotómico de tales formas es contradicción irrevocable en la forma cooperativa. Como señala Faibairn (2005, pp. 2-3), esta visión bipolar no es sólo postulada por la economía tradicional, sino incluso concebida por miembros del movimiento social: desde los *managers* de cooperativas que se limitan a perseguir la generación de dinero considerando los fines sociales como costos, hasta aquellos activistas que consideran el éxito económico de una cooperativa como señal de desatención de su naturaleza social.

Sin embargo, el que la cooperativa se nutra de elementos de naturaleza contraria no significa necesariamente que reproduzca en su interior tal dualidad. Las formas a integrar podrán ser de carácter opuesto, pero no tienen por qué ser irreconciliables. A la cooperativa le corresponderá el desafío de imbricar los elementos sociales y empresarios, de lo contrario estará atravesada por un antagonismo que, a mediano o largo plazo, la llevará a subordinarse plenamente a alguna de las fuerzas.

#### Base institucional y superestructura empresaria de la organización cooperativa

Según Boettcher (1984), la cooperativa es un grupo de sujetos económicos que en calidad de miembros o socios, mantienen o dirigen comunitariamente una empresa -entendida como una coalición de *stakeholders*<sup>9</sup>-, para su propia promoción. En sus reglas básicas de funcionamiento de la organización cooperativa, Vienney (1994) señala que la direccionalidad miembros-empresa es la condición determinante de la actividad empresarial de la cooperativa: son los individuos mancomunados quienes dan forma a la empresa autogestionada que buscará darle satisfacción a sus necesidades.

En cada momento, el desarrollo empresario de la cooperativa puede

---

<sup>9</sup> En su obra "*Creating the Corporate Future: plan or be planned for*" (1981), Russel Ackoff acuñó este término para referirse a todas aquellas "*partes interesadas*" en la existencia y desarrollo de una empresa, que si bien no pueden incidir en la toma de decisiones están interesados en su devenir; por su parte, Freeman (1984) define como "*stakeholders*" a todos aquellos actores que "*pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa*". Para la organización cooperativa, los socios, directivos, managers y trabajadores son *stakeholders internos*, mientras que los proveedores, el Estado y la comunidad son *stakeholders externos*.

entenderse como una construcción resultante de la identidad institucional que la organización ha sostenido a lo largo de su ciclo de vida; o sea, una resultante de su propio *path-dependency*, explicado no sólo por su contemporaneidad sino también por el pasado que condiciona o incluso sobredetermina su presente. Factores como los cambios en las condiciones del mercado, podrán delimitar el alcance de tal desarrollo, pero el sentido del mismo sólo será determinado por la conjugación de las acciones ejecutadas por los *stakeholders* de la cooperativa, conscientes o no de ellas.

Si bien la identidad institucional es la plataforma que sostiene la superestructura empresaria (Gráfico 2), ella no puede evitar verse afectada por los cambios que se desenvuelven en su colindante. La relación entre identidad institucional y desarrollo empresarial no es estrictamente uncausal, sino que el condicionamiento es de naturaleza bidireccional.

Más allá de que la identidad institucional moldee el perfil empresarial, éste, al reaccionar, repercute sobre aquella que lo ha perturbado. Al crearse la cooperativa, lo institucional define lo empresarial. En una primera instancia los individuos dispersos se asocian, luego la sociedad constituida crea la empresa, resultando en la empresa social o cooperativa. De allí en más, se sucede un proceso interactivo entre la identidad institucional y el desarrollo empresarial, cada uno variando en el tiempo en razón de su reciprocidad. Asimismo, estas dos facetas de la organización cooperativa se modifican endógenamente, al operarse cambios en su lógica interna por el simple paso del tiempo.

En suma, se puede afirmar que, la identidad institucional o el desarrollo empresarial alcanzados en cierto momento del tiempo pueden explicarse en función de su interdependencia o de su propia historia<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Pueden expresarse entonces como un vector autorregresivo de orden  $t$ :

$$D_t = \alpha_0 + \alpha_1 D_{t-1} + \alpha_2 D_0 + \varnothing_1 I_{t-1} + \varnothing_2 I_{t-2} + \dots + \varnothing_t I_0 + \varepsilon_t$$

$$I_t = \beta_0 + \beta_1 D_{t-1} + \beta_2 D_{t-2} + \dots + \beta_t D_0 + \gamma_1 I_{t-1} + \gamma_2 I_{t-2} + \dots + \gamma_t I_0 + \nu_t$$

, siendo  $D_t$  y  $I_t$  las variables que representan respectivamente el desarrollo empresarial y la identidad institucional en el momento  $t$ ,  $\alpha_0$  y  $\beta_0$  las constantes,  $\alpha_i$  y  $\beta_i$  los coeficientes de las variables rezagadas,  $\varepsilon_t$  y  $\nu_t$  los términos de error (componentes aleatorios tipo ruido blanco).

Gráfico 2. Base institucional y superestructura empresaria de la organización cooperativa

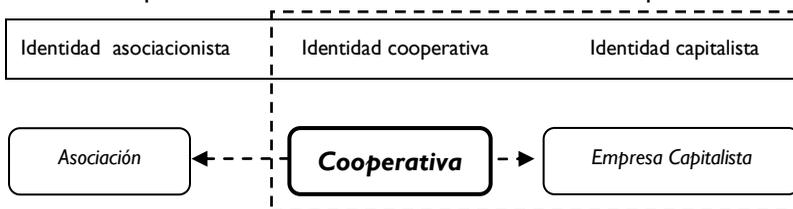


Fuente: Elaboración propia

### El espectro de la identidad institucional de una cooperativa

Al ser la identidad institucional el cimiento del desarrollo empresario cooperativo, corresponde presentar las variaciones de su carácter. En primer término, la identidad institucional que exhibe una cooperativa no se conserva de modo estático en el tiempo; ella está sujeta al cambio, incluso a procesos de metamorfosis. Su identidad institucional fluye dentro de un espectro (Gráfico 3) cuyo centro es la efectiva identidad cooperativa, donde los tradicionales principios, valores y doctrina del cooperativismo son compatibles con un desarrollo empresario pleno dentro de la economía social. En los polos, en cambio, se dan las situaciones extremas donde la organización ya deja de ser una cooperativa para presentar la forma acabada de una organización de naturaleza diferente.

Gráfico 3. Espectro de la identidad institucional de una cooperativa



Fuente: Elaboración propia

Cuando una cooperativa es coherente consigo misma -es decir, la identidad institucional que demuestra es aquella que corresponde a la de su espíritu de existencia (la identidad cooperativa)-, lo social y lo

empresario comulgan en una sinergia que permite dar respuesta a las necesidades de los asociados a través de la acción empresaria. Cuando los esfuerzos por armonizar lo social y lo empresario flaquean, el equilibrio que potenciaba la efectividad de la cooperativa se resquebraja, dando origen a la primacía de una fuerza por sobre la otra; de no revertirse tal tendencia, la identidad de la cooperativa se polarizará, exacerbándose el desbalance originado. Si lo social va en detrimento de la dinámica empresaria, la nueva identidad institucional de la organización se asemejará a aquella propia de una asociación (identidad asociacionista), teniendo como consecuencia inevitable, su “hundimiento económico” (Chaves; Monzón, 2001). En cambio, si la cooperativa pasa a sacralizar su rédito económico dejando en el camino su preocupación original por las necesidades de sus asociados, la identidad cooperativa mutará en identidad capitalista.

El sub-espectro identidad cooperativa-identidad capitalista (Gráfico 3) es el espacio donde se manifiestan los fenómenos corrientes de “degeneración” (Potter, 1891; Meister, 1973), “desnaturalización” (Kaplan de Drimer, 2000) o “desmutualización” (Galar, 2008) cooperativa.

El objeto cooperativista, la satisfacción de las necesidades de los asociados, sólo puede suplirse a través de la creación de una cooperativa, que es una empresa social pero una empresa al fin. En su condición de empresa, actúa en el mercado junto con las firmas tradicionales. Allí deberá oponer resistencia al objeto exclusivo de maximización de la ganancia y a la adopción de sesgos capitalistas que la mimetizarían (Bager, 1994, p. 42) con las empresas convencionales de capital<sup>11</sup>.

Si la organización es exitosa en contener la subordinación a la economía de mercado y contribuye con su desarrollo empresario a dar solución a las aspiraciones de sus asociados -para el caso de la cooperativa de consumo, podrían ser menores precios, mayores dividendos o el fortalecimiento de su cooperativa a través de la acumulación de capital<sup>12</sup>- recreará un proceso virtuoso que consolidará

---

<sup>11</sup> La dinámica que puede seguir el fortalecimiento o “banalización” (Meister, 1973) de una organización cooperativa se esquematiza en el algoritmo de la retroalimentación-degeneración cooperativa (Raccanello 2011).

<sup>12</sup> Si la cooperativa es armónica con el *espíritu cooperativo*, el *sujeto empresario*, al ser el constructo montado por el *sujeto social* para la satisfacción de sus necesidades, no puede dejar de actuar al servicio de aquél. Por lo tanto, si el sujeto empresario de la cooperativa replica un proceso de reproducción y acumulación de capital similar al de su contraparte

su identidad cooperativa. Para Chaves y Monzón (2001), se trata de una “trayectoria autorreforzante” que compatibiliza los equilibrios cooperativo y económico.

Siguiendo a Bager (1994, p. 54), reproducir su identidad cooperativa significará entonces operar satisfactoriamente en ambos mundos -el de las empresas, dominado por factores económicos y tecnológicos y el de las asociaciones regido por factores sociopolíticos-, combinando procesos internos reproductivos con la habilidad para enfrentarse a la mimetización que induce el ambiente; en sí, un “estrecho margen entre el fracasar como empresas y morir de éxito empresarial pero fracasando como cooperativas” (Chaves y Sajardo, 2004, p. 45). En cambio, si la cooperativa se deja seducir por la lógica capitalista -en palabras de Kaplan de Drimer (1998) “dejar entrar el zorro al gallinero”-, la concepción eficientista adquirida buscará sacrificar la “mochila democrática” (Brazda y Schediwy, 2003, p. 107). De no detenerse, la “trayectoria desnaturalizante” (Chaves y Monzón, 2001) será irreversible y en el tiempo la cooperativa se convertirá en una empresa más.

Aunque exista la posibilidad de enderezar a la cooperativa tras la irrupción del lucro, con cada avance hacia éste, más difícil resultará retornar al balance entre lo social y lo empresario de la lógica cooperativa. Asimismo, aunque pueda darse un quiebre en alguna de las instancias del círculo que retroalimenta la identidad cooperativa, con cada vuelta, más sólida se volverá aquélla. Por lo tanto, con el paso del tiempo, estos procesos tenderán a reforzarse, actuando como causaciones circulares acumulativas (visto desde la economía social, una hacia el “cielo cooperativista”, otra hacia el “infierno capitalista”).

#### Aportes y debates de la literatura en el sub-espectro *identidad cooperativa-identidad capitalista*

En función de las consideraciones teóricas -cómo debe ser (perspectiva normativa) y/u observaciones empíricas -cómo es (perspectiva positiva)- efectuadas por distintos autores respecto a la relación entre identidad institucional y desarrollo empresario de la

---

*capitalista*, sólo lo hace a fines de atender la demanda manifiesta del sujeto social por satisfacer necesidades sociales futuras (para las cuales necesita de tal capitalización), nunca con el fin de maximizar ganancias, objeto *per se* para la empresa capitalista mientras que residuo o remanente en la cooperativa. Es decir, en la cooperativa, el concepto de flujo de fondos generado por una inversión en un empresa capitalista trastoca en un “flujo de servicios” (Agüero, 2006, p. 22).

organización cooperativa, la literatura puede ordenarse esquemáticamente en el espectro identidad cooperativa-identidad capitalista (Gráfico 4) haciendo especial hincapié en la forma de sociedad de consumo.

Gráfico 4. Esquematación de los enfoques analíticos sobre el objeto de investigación

|  |   |
|--|---|
| <p><i>Identidad cooperativa</i></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Postura cooperativista tradicional para el cooperativismo de consumo:</i> Charles Gide (1904)</li> <li>- <i>Nuevos principios y valores para el cooperativismo:</i> Yakushkin Evgenity (2008), Brett Fairbairn (2004a, b, 2005)</li> <li>- <i>Eficiencia y función objetivo de la cooperativa:</i> Stephen Enke (1945), Julio H.G. Olivera (2007), Arthur Beckenstein (1943)</li> <li>- <i>Postura intermedia para el cooperativismo de consumo:</i> Sol Shaviro (1982)</li> <li>- <i>Isomorfismo:</i> Paul DiMaggio y Walter Powell (1983), Torben Bager (1994), Johnston Birchall (2000)</li> <li>- <i>Procesos de degeneración, desnaturalización, banalización o desmutualización:</i> Albert Meister (1973), Alicia Kaplan de Drimer (2000), Johan Brazda y Robert Schediwy (1989, 2003), Joseba Azkarraga (2001), Jason Heit (2007), Zvi Galor (2008), Mario Raccanello (2011)</li> <li>- <i>La pérdida de compromiso de los asociados:</i> Albert Hirschman (1970), Murray Fulton (1999), Juan del Pino Artacho (1999), Adoración Mozas Moral (2002)</li> <li>- <i>Problemas de gobierno cooperativo:</i> Rafael Chaves y Antonia Sajardo (2004), Peter Davis y John Donaldson (1998)</li> <li>- <i>Modelos morfológicos y tendencias de organización institucional:</i> Mario Lattuada y Juan Mauricio Renold (2004)</li> <li>- <i>Postura trágica desde la economía social:</i> Beatrice Potter Webb (1891), Albert Meister (1973)</li> <li>- <i>Visión desde el neoliberalismo económico:</i> Milton Friedman (1970), Kang et al. (2003)</li> </ul> |
| <p><i>Identidad capitalista</i></p>  |   |

En los extremos del espectro, podemos ubicar a dos autores que han sido figuras icónicas de los sistemas económicos por los cuales

abogaban. Por un lado, Charles Gide, padre doctrinario del cooperativismo de consumo, desde su obra *Las sociedades cooperativas de consumo* (1904) entiende a la identidad cooperativa no sólo como un medio armónico al desarrollo económico, sino incluso como aquel preferible para el alumbramiento de una sociedad humana justa.

En las antípodas del pensamiento de Gide, Milton Friedman, representante del neoliberalismo económico de fines de siglo XX, en su trabajo *The social responsibility of business is to increase its profits* (1970) postula que sólo a partir de la identidad capitalista -la maximización de las ganancias como objetivo absoluto de una organización- se puede arribar al éxito empresario; desde su visión se desprende que una empresa social, como lo es la cooperativa, acarrearía una ambivalencia que la llevaría indefectiblemente a su destierro del mercado.

Entre las concepciones diametralmente opuestas de estos dos autores, se ubica un conjunto de aportes efectuados por una diversidad de investigadores que permiten abordar temáticas que contribuyen a caracterizar el desarrollo institucional que debe ejercer o efectivamente ejerce una cooperativa operando en el mercado. A continuación, expondremos la literatura que atraviesa a este entorno cerrado.

Luego de enfrentar la forma cooperativa de consumo de Gide versus la forma capitalista pura de Friedman, se considerará a autores contrarios a la concepción neoliberal (Enke, 1945; Olivera, 2007), que con sus trabajos han expuesto la factibilidad de una relación armoniosa entre eficiencia y cooperativismo (de consumo), punto de discusión ineludible pues hace a la posibilidad de desarrollo empresario vía el cooperativismo. Se abordará luego la postura institucional intermedia de Shaviro (1982), desmitificadora del cooperativismo de consumo, para ingresar luego en la literatura sobre los procesos de degeneración o isomorfismo cooperativo (Bager, 1994), considerando las implicancias más graves del fenómeno: problemas de agencia (Chaves y Sajardo, 2004) y apatía societaria (Fulton, 1999). Por último, nos detendremos en la modelización cooperativa por estadios institucionales desarrollada por Lattuada y Renold (2004) morfología originalmente propuesta para analizar el desarrollo institucional de las cooperativas del sector agrario, pero replicable su aplicación no sólo para el cooperativismo de consumo, sino también para el resto del cooperativismo.

Charles Gide, el santo patrono del cooperativismo de consumo

En 1908, el reformista español Leopoldo Palacios Morini señalaba a Charles Gide como “la más alta representación que hoy tiene la doctrina pura del cooperativismo” (p. 220). Hoy en día, podría afirmarse que Gide sigue siendo uno de los mayores autores doctrinales de la economía social, sin duda el más importante para el cooperativismo de consumo. Para Gide, el cooperativismo de consumo era más que un instrumento para comprar más barato o una barrera de contención contra los mercaderes sin escrúpulos; era el advenimiento del reinado del consumidor, la transformación radical que se esperaba de la organización económica de principios de siglo XX. En su obra, Gide plasmaba el verdadero sentido de las cooperativas de consumo, sus caracteres económicos y jurídicos, su historia y estadística, su composición, su variedad de especies, su lucha, sus excelencias, su devenir irrefrenable (Palacios Morini, 1908, p. 220).

Certera en sus postulados, la obra de Gide continúa siendo la biblia de los apóstoles del cooperativismo de consumo. Para el autor:

“El objeto inmediato de las cooperativas, consiste, pues, en satisfacer las necesidades de sus miembros de una manera mejor y más económica que la que ofrece la organización actual; por ejemplo, si se trata del pan, proporcionar un pan de mejor calidad, peso justo y a precio más bajo que los panaderos... Una sociedad que sólo tendría por objeto el de proveer de la mejor manera posible las necesidades de sus miembros, no realizar el máximo de ganancias...” Gide (1904).

Uno de los tópicos que Gide aborda en su obra es la determinación del precio en las sociedades distributivas. Para el autor, las sociedades de consumo deben seguir la aplicación de la Regla de Rochdale, que consiste en vender al precio corriente o de mercado (el cual incorpora utilidades). Aunque reconozca a la economía de las familias de los asociados como el principal objeto de la cooperación de consumo, la distribución al precio de costo (ese precio justo al que se referían los escolásticos) “no deja casi ningún medio a la sociedad para realizar cualquiera de los propósitos (deseados), ni el ahorro individual o colectivo, ni el seguro, ni la producción, ni las obras de educación o propaganda, ni siquiera la formación de un capital, pues éste se constituye casi únicamente por los excedentes que perciben los asociados y dejan en depósito a la cooperación. Todos estos propósitos, es decir, en suma, todo el programa cooperativo, resulta sacrificado a la baratura. Las sociedades que practican este sistema cortan su cosecha en flor...”. Por la tanto, siguiendo la regla de

Rochdale, “estas sociedades renuncian a procurar a sus miembros la ventaja de una economía cotidiana, con el fin de ofrecer otra ventaja,... la *ristourne* (retornos o reintegros, llamados *patronage dividends*), una remuneración proporcional con su celo para acudir al almacén... por las cantidades de más recibidas sobre sus compras (es decir, no son ganancias, no se originan por una tenencia accionaria)... El punto esencial es hacer comprender a los cooperativistas, que deben optar por uno u otro de esos sistemas, pues no podrían obtener a la vez las ventajas de la baratura y las de los altos dividendos -dilema que supuestamente atraviesa a toda cooperativa de consumo”.

Desde su tratado, Gide acomete contra dos prácticas que se avizoraban en su época -y que hoy son frecuentes- dentro de las cooperativas de consumo: la venta a no asociados, la venta a crédito y la distribución de los retornos por medio de mercancías. Al vender a los no asociados, ya no se cumple el fin cooperativo de atender exclusivamente las necesidades de los asociados; pero en lo que más insiste Gide, es en que el “hábito de vender al público, no tendría otro resultado que el de desarrollar entre los cooperativistas el espíritu mercantilista y el deseo de lucro, la cual no dejan de estar ya muy inclinados”. Este sesgo lo percibe con mayor claridad para el caso de la venta a crédito; tal como para Santo Tomás o San Agustín, para los Pioneros de Rochdale, la usura era un “invento del Diablo”. Y en cuanto a la captura de los retornos en la órbita de la cooperativa por medio de sus mercancías, no obstante que acreciera los recursos cooperativos y evitara derramarlos sobre su propia competencia, para Gide se trata de una práctica antieconómica e inmoral, primero porque dilapida la posibilidad de ahorro por parte del asociado, segundo porque está imbuida del espíritu de lucro.

Gide señalaba a la moralidad como el factor más importante para el triunfo o desastre de la cooperativa; valor al cual deben suscribir tanto los miembros del consejo de administración como los simples asociados.

“...en los miembros del consejo de administración, porque sólo ella, la moralidad, puede preservarlos de la tentación de reclamar o aceptar corretajes; importante también para los simples asociados, porque el sentido moral puede permitirles, puede ayudarles, a escoger administradores probos; porque les evita las querellas intestinas y porque, en fin, les infunde y señala los deberes del buen asociado, que consiste en hacer las compras en el almacén social, aun en el caso de que la tienda extraña esté más próxima o les ofrezca tal o cual artículo más barato, y en

participar con exactitud de todos los actos de la vida social". Aunque advierte que "raros son los asociados que cumplen escrupulosamente con estos deberes elementales de solidaridad" (Gide, 1904).

Gide fue pionero también en entrever los fenómenos que luego se conocerían como "procesos isomórficos miméticos" (DiMaggio y Powell, 1983); al señalar que "existen sociedades en que los peores vicios burgueses se han introducido. Pero eso sucede solamente cuando la cooperativa, en vez de reformar el medio en que opera, se ha dejado penetrar por él... Para luchar contra estos temibles adversarios, las cooperativas no han encontrado otro medio que el de emplear las propias armas de aquéllos... pero no sin atentar con ello contra el principio cooperativo mismo".

#### El cooperativismo vs la apoteosis egoísta del panadero smithiano

En *La Riqueza de las Naciones* (1776) Adam Smith escribió: "no es de la benevolencia del carnicero, el cervecero o el panadero de lo que esperamos nuestra cena, sino de sus miras al interés propio, y nunca les hablamos de nuestras necesidades sino de sus ventajas". En su obra, Smith sacraliza al egoísmo como el móvil de las conductas humanas, que en su agregación y por gracia de la mano invisible, desembocan en la (supuesta) materialización del bienestar óptimo para el cuerpo social (bienestar entendido como nivel de riqueza de la economía, sin considerar cuestiones equitativas o ambientales).

Dos siglos después de Smith, Milton Friedman formula una advertencia para las empresas que persiguen fines distintos del lucro: el empresario que realiza acciones con propósitos éticos o morales profana el mandamiento del mundo de los negocios, la maximización de las ganancias. Desde su mirada, el accionar del empresario solidario motiva la generación de distorsiones en el funcionamiento del sistema económico mismo, boicoteando así su capacidad de alcanzar el óptimo social.

Aunque no haya referencias explícitas a las cooperativas, de la tesis de Friedman se desprende que el potencial de desarrollo de organizaciones de bien común que participan en el mercado está gravemente limitado. La búsqueda de objetivos distintos al lucro por parte de estas entidades provocaría la toma de decisiones incorrectas en términos de competitividad. En consecuencia, la pérdida de eficiencia respecto a las firmas tradicionales del mercado las llevaría al ocaso de su vida como empresas.

Desde una postura similar a nivel local, Kang (2003) y De Bonstetten (2005) manifiestan una crítica al cooperativismo en lo relativo a su eficiencia. Comparando experiencias cooperativas con otras de naturaleza mercantil, los autores señalan que el cooperativismo, por su naturaleza social no incentiva el desarrollo de ganancias de productividad en su interior o la canalización de capital financiero, incurriendo en gravosos costos para el Estado al sostenerlas, y por ende, para la sociedad en su conjunto. Al considerar que el costo que implica para el mercado y el Estado hacer perdurar al cooperativismo es mayor que el beneficio social que éste consigue generar -aunque no lo demuestran-, los autores ponen en duda la conveniencia de la existencia del movimiento social.

### Eficiencia, funciones objetivo y cooperativas de consumo

Mucho antes de las manifestaciones vinculadas con la economía neoliberal, Stephen Enke (1945) manifestaba que en caso de tener que elegir una organización de negocios de la que se esperara alcanzar teóricamente la eficiencia económica en la asignación de recursos, sirviendo a la vez a la satisfacción de las necesidades de los individuos, ella sería una cooperativa de consumo (p. 148).

Consciente Enke de la doble naturaleza cooperativa, aún si las cooperativas de consumo responden al principio que les dio origen -la minimización de los precios de los productos ofrecidos para el ahorro de los asociados-, ellas no escapan a la inclinación propia de las empresas capitalistas: la maximización del beneficio, visto desde el asociado como la percepción de mayores dividendos que resultan de su operatoria con la organización (en cambio, al consumidor tradicional sólo le interesa el precio pagado por el producto adquirido). En consecuencia, los asociados de las cooperativas de consumo sopesan sus decisiones dentro del espectro de menores precios y mayores beneficios.

Por un lado, el *management* preocupado principalmente por la situación financiera de la firma puede decidirse por establecer elevados precios que, pese a los mayores rendimientos para los usuarios (*patronage dividends*), provocan una reducida distribución de bienes satisfaciendo sólo las necesidades de los consumidores de mayor poder adquisitivo. Por otro lado, los asociados pueden ser miopes al demandar precios demasiado bajos, dilapidando lo capitalizado en el pasado y perjudicando a la cooperativa misma al empujarla a una compleja situación financiera. Un tercer escenario de mayor

complejidad puede manifestarse cuando en función de una política empresaria consagrada a la constitución de reservas, inventarios o la simple expansión de la empresa, no se logren ofrecer a los socios precios menores ni dividendos significativos.

Para Enke, la cooperativa de consumo eficiente será, no la que presente una lógica estrictamente financiera, sino la que maximice el “excedente neto de los consumidores” (según el Principio de Howarth, aquel excedente distribuido entre los asociados en proporción a sus compras efectuadas en la cooperativa) y asigne así la cantidad óptima de bienes que balancee los rendimientos de los activos con los beneficios de la baratura. La política de precios con la que se alcance esta distribución en “equilibrio” será acorde así con los preceptos de Rochdale, al eludir aquellos peligros temidos por los pioneros, como son la dominación financiera y la irresponsabilidad de los socios.

En *El Principio de Howarth*, Julio H. G. Olivera (2007) señala como objetivo económico de la cooperativa de consumo a la consecución del *Criterio de Fauquet* (p. 66), es decir, la maximización del ingreso neto unitario.

A partir de una formulación propia de la economía neoclásica, se maximiza la siguiente función objetivo:

$$F(x) = \frac{px}{px} - \frac{C(x)}{px} = 1 - \frac{C(x)}{px}$$

Suponiendo la distribución de un sólo producto homogéneo, competencia perfecta y costos marginales crecientes (postulado tradicional), mediante la optimización de la función anterior se alcanza el siguiente equilibrio:

$$C'(x^*) = CMe(x^*)$$

La distribución de equilibrio de la cooperativa de consumo está dada entonces por la igualdad entre el costo marginal y el costo medio (que alcanza un valor mínimo). En consecuencia, no hay nada que impida a la cooperativa de consumo (u otra empresa social) ser eficiente (p. 69).

De la optimización anterior se infiere que el precio no afecta el nivel de producción de la organización, aunque sí sus excedentes (si  $p > CMe(x^*)$  habrá beneficios, de lo contrario pérdidas). Lo mismo sucede en el caso de un aumento uniforme de los costos (p. 67) o una

reducción de la demanda (p. 68), el equilibrio resultante es idéntico al que existía antes del alza de costos (mientras tanto, la empresa capitalista reduciría su producción) y, por ende, su utilización de factores productivos permanece estable. Olivera demuestra que estas propiedades de estabilidad se pierden cuando una organización cooperativa experimenta los procesos de desnaturalización o desmutualización descritos por Kaplan de Drimer (2000), por ejemplo, cuando admite inversores no usuarios (p. 70).

Tal como se desprende del análisis de Enke, la cuestión para Olivera radica en que la cooperativa de consumo optimiza una función objetivo distinta a la utilizada para explicar el comportamiento de la empresa capitalista. Pero también advierte, que si hoy está en tela de juicio la búsqueda de mayores ganancias como adecuada descripción de los objetivos de las empresas capitalistas, mucho más controvertido sería reducir al cooperativismo a la mera maximización de los beneficios por asociado, fin ni único ni último del mismo (Olivera, 1995). Para el autor, las cooperativas deben ser abarcadas en términos de economía política, estudiando no sólo los fenómenos económicos, sino también los sociales, políticos, culturales (y ambientales).

Arthur Bekenstein (1943) fue uno de los primeros pensadores de la economía social en sugerir el grado de satisfacción o utilidad de los consumidores como una función objetivo apropiada para explicar la conducta de las cooperativas de consumo -años después el economista yugoslavo Jaroslav Vanek (1970) compartiría el mismo juicio-. Sin embargo, para el autor, el análisis de la eficiencia de las cooperativas en función de si logran satisfacer preferencias individuales no puede efectivizarse (p. 251). A diferencia de con la ganancia pecuniaria, no pueden explicitarse funciones de utilidad realistas, más en el caso de un sujeto social. Tal dificultad en conocer las demandas sociales encierra muchos de los problemas que debe afrontar el *management* de las cooperativas de consumo (p. 252).

Helmberger y Hoos (1962) afirman que en el mundo de las organizaciones todo puede ser entendido en términos de maximizar la utilidad de los propietarios, sean accionistas de *investor-oriented firms*, que agregando sus funciones de utilidad surge la función de beneficio de la compañía, o poseedores de cuotas sociales de cooperativas. Por lo tanto, para este autor, a diferencia de los anteriores, el contraste entre cooperativas y empresas capitalistas se mitiga. En un mismo sentido, Henry Hansmann (1999) considera que no existen diferencias mayores; incluso, una empresa capitalista podría percibirse como una

“cooperativa de prestamistas” (p. 388). Para Hansmann, de existir un elemento que haga que las *investor-oriented firms* sean más eficientes que las cooperativas, no se encontraría en una propiedad particular del capital, sino posiblemente en una mayor homogeneidad de intereses que permite una demanda más intensa por reducir los costos para incrementar la tasa de ganancia. Esta postura encuadraría en la definición de Emelianoff (1942) de la cooperativa como una “asociación de unidades económicas cada una reteniendo completamente su independencia en la búsqueda de beneficios”. De las argumentaciones anteriores, aunque subestimando las discrepancias en lugar de resaltarlas, no se desprende tampoco un déficit de eficiencia intrínseco del movimiento cooperativista respecto al capitalista.

Según Peter Normark (1996), no hay evidencia empírica concluyente que confirme que las empresas cooperativas sean más débiles que las empresas capitalistas para moverse en mercados competitivos, sean en términos de eficiencia económica o de acceso al capital. Por su parte, Drimer (2001) subraya que, “no existe nada en el propósito, en la estructura, en el método de actuación o en la financiación de una cooperativa que le haga desempeñarse en forma menos efectiva o beneficiosa dentro de una economía competitiva de mercado. Las cooperativas pueden competir y de hecho compiten tan efectivamente como cualquier empresa de propiedad de inversores, cuando son apropiadamente administradas y controladas” (p. 45). Basañes (1981) sostiene que, mientras la competencia asegura la eficiencia micro (la asignación óptima de recursos) y macro (la maximización del excedente social) de las empresas capitalistas, la participación democrática lo hace para las cooperativas; en esta línea, Estragó (2006) demostró para el sector de distribución eléctrica argentino, que la menor eficiencia económica -medida por la productividad del trabajo, la productividad del capital y la rentabilidad en conjunción del precio- de una cooperativa respecto a una empresa capitalista tradicional se explicaba por la existencia de deficiencias en la participación de los socios en la gestión, los beneficios y la propiedad.

El canto de las sirenas: ¿Puede Ulises sin ser atado no tirarse al mar?

Ya desde el título de su artículo, “*A Critique of Consumer Cooperation: “Cheap Cheese” or the Heavenly Kingdom as the Issue that Divides Practical Cooperators from Utopians*” (1982), Shaviro plantea un irónico cuestionamiento sobre aquellos cooperativistas cuyo reloj se detuvo en 1844, rememorando una y otra vez la leyenda de “los 28 de Rochdale”

y aguardando la venida del “Reino de los Cielos” profetizada por Gide.

Shaviro señala que los principios rochdaleanos ya no se sostienen, básicamente porque han quedado obsoletos, aunque lo anterior, no es estrictamente contraproducente. Aunque elogia el propósito del movimiento cooperativista, el autor se abstiene de sus elementos más fundamentalistas, por considerar que el rol consumidor del hombre es insuficiente para definir la esencia del hombre -para él, la misión que Gide asigna a los consumidores finalmente peca de los mismos elementos utópicos que aquella que Marx insufló en el proletariado-. Así pues, Shaviro recomienda concentrarse en lo concreto, no en la construcción de una sociedad mejor, sino en la capacidad que tiene una cooperativa de consumo para reducir los precios de los bienes que integran la canasta de consumo de las familias.

Más allá de que parte de las reflexiones desarrolladas por Shaviro pueden provocar que la realidad cooperativa (no su espiritualidad) cobre nuevos bríos, aceptar la atenuación -que se observa en la realidad- de los principios intrínsecos al movimiento cooperativo puede terminar significando dar carta blanca a las tendencias actuales que replican la lógica capitalista al interior del cooperativismo de consumo.

Por tanto, en contraste con la postura de Shaviro, no pocos autores han buscado reencauzar institucionalmente a las cooperativas de consumo. Por ejemplo, Brett Fairbairn (2004a, 2004b, 2005), ha agregado nuevos valores cooperativos para una orientación estratégica de las cooperativas: vinculación (intra e inter cooperativa), transparencia y cognición. Por otro lado, Evgeniy Yakushkin (2008), propuso que diez reglas de identificación para las cooperativas de consumo se sumaran a los siete principios de la ACI, para así alejarlas del perfil comercial que van tomando (pp. 11-12). Otros nuevos principios buscaron introducirse también; para sentar una gobernanza basada en valores y que defienda la identidad cooperativa, Peter Davis y John Donaldson (1998) propusieron los siete principios del *management* cooperativista.

“Vender el alma, rifar el corazón”<sup>13</sup>: procesos de transmutación de las organizaciones cooperativas

A fines del siglo XIX, los socialistas fabianos Beatrice Potter y Sidney Webb llamaron la atención sobre la inevitabilidad de los procesos de “degeneración” en las cooperativas, sea por fracaso

---

<sup>13</sup> Letra del tango citado.

económico o por asimilación al capitalismo -vaticinio señalado para las cooperativas de trabajo, ya que en su concepción, el cooperativismo de consumo era la forma superior de la economía social-.

En su obra de 1973, Meister esquematiza en cuatro estadios la transformación -indefectible- que toman las organizaciones democráticas hacia formas empresarias donde la dimensión económica y la élite burocrática se convierten en hegemónicas. El devenir de la economía social se inicia con la instancia de la conquista popular, donde la ideología, el voluntarismo, la vocación por la transformación social, la gestión colectiva, el igualitarismo, son los elementos que ocupan todo su espacio. Luego, sigue un proceso de fortalecimiento económico, donde la eficiencia económica ya se vuelve objetivo, la democracia asume una forma indirecta, la burocratización fructifica y los socios comienzan a evidenciar su desinterés o insuficiencia de tiempo a la hora de participar. La tercera etapa es aquella donde la estructura *managerial* ya detenta el mismo poder que el consejo administrativo, la cuestión de la eficiencia y el crecimiento económico son dominantes, las actividades sociales quedan marginadas y el ideario societario ya se ha marchitado. La fase que completa el ciclo de vida es la de la hegemonía absoluta de lo económico y la burocracia mercantil (Chaves y Sajardo, 2004, pp. 37-38).

Para el denominador común de la forma organizacional, los institucionalistas DiMaggio y Powell (1983) denominaron isomorfismo institucional a los procesos de emulación entre las organizaciones que se ven afectadas por las mismas condiciones del ambiente. Estos procesos de cambio pueden darse por tres vías: la coerción proveniente desde el Estado (isomorfismo coercitivo), la mimesis del mercado (isomorfismo mimético) y la profesionalización (isomorfismo normativo). Debe advertirse que la organización puede ser o no consciente de estar afectada por alguna de estas transformaciones.

El isomorfismo mimético, para Johnston Birchall (2000, p. 32), es el que mejor explica lo ocurrido en el caso de las cooperativas de consumo. La mayor incertidumbre y la reducción de los rendimientos desencadenada por el despliegue del *retail* derivó en una rápida asimilación de las estrategias y conductas propias de la competencia. Asimismo, la introducción de innovaciones por las grandes cadenas comerciales (por ejemplo, la diseminación de tiendas *hard-discount*) colabora con el sentido anterior.

En un segundo plano, el isomorfismo normativo también se expresa en el sector cooperativista de consumo. A diferencia de otros

isomorfismos que actúan como fuerzas externas, éste opera internamente: administradores poco imbuidos de los principios cooperativos se van convirtiendo en una casta especial dentro de la cooperativa, dando a la organización un perfil divergente al deseado por la plataforma de asociados y más al tono de las empresas *for-profit* (Chaves, 2004). En este sentido, la progresiva apatía de los asociados (Fulton, 1999), que frecuentemente deviene con la escala que toman las cooperativas que sobreviven en un mundo de notable competencia, dio espacio a esta concentración de poder por parte del *management*.

En cuanto al isomorfismo coercitivo, al menos para las ramas de consumo, éste no ha adquirido la relevancia de los anteriores. No obstante el rol del Estado como inductor de una nueva identidad institucional para la organización cooperativa puede verse en medidas varias, tales como una mayor apertura de la economía al capital extranjero, la imposición/desgravación impositiva o la construcción verticalista de organizaciones sociales.

Johan Brazda y Robert Schediwy (1989, 2003) realizaron hasta el momento la investigación más significativa sobre el cooperativismo de consumo, pese a limitarse a los casos sectoriales de una serie de países industrializados. Con respecto a las cooperativas de consumo que perecieron, los autores señalan que su cierre se debió en mayor grado a deficiencias de gestión y doctrinarias que a la usualmente culpable escasez de capital. Para las cooperativas que sobrevivieron, Brazda y Schediwy proceden con un dictamen sombrío al sentenciar que:

“...lo esencial de la historia de las cooperativas de consumo ha terminado...”. “Hasta en las cooperativas de consumo tradicionales que parecen funcionar bien en términos económicos –y que no han sido barridas por la onda expansiva del *retail*–... [se observa] una tendencia a largo plazo a reducir el aspecto asociacionista y poner el énfasis en el lado empresarial... el viejo compromiso ideológico parece morirse, los consumidores tienden a comportarse como meros consumidores y los directivos de las cooperativas se quejan de la mochila democrática”. Sin más, “la cooperativa de consumo “clásica” está en vías de desaparecer” Brazda y Schediwy (1989).

Frente a lo anterior, los autores recomiendan aceptarlo e incluso tomarlo como una ventaja a fines de la investigación desde la historia económica: el ciclo vital -esquema seguido por estos autores para interpretar al cooperativismo- de esta institución cooperativa se ha cerrado y ya está listo para ser estudiado de modo acabado...

Torben Bager (1994) fue el primero en examinar la dinámica cooperativa desde el enfoque isomorfista de DiMaggio y Powell. Bager observa la transformación completa o parcial de las cooperativas de consumo escandinavas en organizaciones híbridas, dirigidas a convertirse en compañías *for-profit*. Detrás de ello, se encuentra el eclipse del isomorfismo congruente -aquel que hace que las cooperativas se imiten entre ellas- frente al isomorfismo no congruente, determinado por la presión ejercida en el mercado por las empresas capitalistas -en Bager el isomorfismo mimético toma la forma de isomorfismo competitivo- y las modificaciones institucionales principalmente provocadas por la administración comercial de las cooperativas y algunas veces por el marco institucional establecido por el Estado -aquí el isomorfismo normativo y coercitivo son dos tipos de isomorfismo institucional, uno interno y otro externo-. Bager toma nota que la tendencia anterior se potencia más al haberse quebrado los vínculos que unen a las cooperativas con sus socios, hecho del que son responsables ambas partes, aunque en mayor medida los socios encargados de la gestión cooperativa. Ya que las cuotas de ingreso, dividendos, requisitos de participación y diferencias entre miembros y no miembros se han vuelto insignificantes, los socios, ahora más pragmáticos y menos ideologizados, no presentan un interés suficiente por aquellas organizaciones que en la realidad poco se diferencian de su contraparte capitalista. Por lo tanto, lo que señala Bager, es que las cooperativas de consumo, espoleadas por la ganancia y ya no por las necesidades de sus miembros, transitan en una peligrosa tierra de nadie (*No-Man's Land*).

Existen otros estudios sobre procesos de degeneración que toman casos específicos del cooperativismo de consumo. Johnston Birchall (2000) refiere al proceso de desmutualización sufrido por la *Cooperativa Wholesale Society (CWS)* -hoy *The Co-operative Group*, la mayor cooperativa de consumo del mundo y poseedora en su estructura de la pionera *Rochdale Society*- que llevó a un intento de venta fraudulenta de la cooperativa en la segunda mitad de los noventa. Por su parte, Joseba Azkarraga Etxegibel (2001) interpretó en clave sociológica la crisis de identidad de la *Corporación Mondragón* -poseedora de *Eroski*, un híbrido de cooperativa de trabajo y consumo, que con sus cerca de dos mil quinientas sucursales, es una de las sociedad cooperativas de consumidores más importantes a nivel global-, representada por su pérdida de valores cooperativos, cultura moral y la conversión de su metabolismo jurídico-organizativo. Jason Heit (2007) analizó el proceso

de isomorfismo institucional de la *Saskatchewan Co-operative Wholesale Society* y Mario Raccanello (2011) indagó en el proceso de transformación económico-institucional de la *Cooperativa Obrera de Bahía Blanca*, la principal cooperativa de consumidores de la Argentina.

Finalmente, aunque cada vez sea menos percibido por los responsables de conducir las cooperativas, Roberto Drimer indicaba que:

“la transformación de las cooperativas en entidades híbridas que aparenten tener formas y objetivos cooperativos pero con la influencia dominante de compañías privadas con fines de lucro, no es una panacea para lograr afrontar las tumultuosas aguas de la economía actual, sino que constituye un salvavidas de plomo que terminaría por hundirlas. Muchas cooperativas se desvirtuarían y entrarían en proceso de extinción a mediano plazo”  
Roberto Drimer, 2001.

#### Un cóctel explosivo: fallas de gobierno cooperativo y apatía societaria

Existen dos factores centrales e interconectados que pueden impedir o potenciar la tendencia degenerativa de una organización. El primero refiere a la identidad del *management* de la cooperativa, detectar si se está frente a un *management* tradicional (capitalista) o, justamente, un *management* cooperativista. El otro factor es la participación de las bases de asociados: más allá de lo económico, el compromiso e implicación en las instancias sociales y políticas de la cooperativa; medir si el entusiasmo inicial de los cooperativistas se conserva y hasta se intensifica o si ha caído en un entumecimiento aparentemente inexorable.

Siguiendo a Alfred Chandler (1962), la estructura de la organización empresaria sigue a la estrategia corporativa desarrollada por la dirección<sup>14</sup>; bajo esta tesis, procesos reestructurativos implican cambios estratégicos. En consiguiente, para el caso de la economía social, la absorción progresiva del *ethos* capitalista por parte de las estructuras cooperativas revelaría la irrupción de nuevas estrategias organizacionales, dispuestas a hacer que la racionalidad material opere para un nuevo sistema de valores, teñidos ahora de un economicismo

---

<sup>14</sup> A la clásica tesis chandleriana, se le ha opuesto su antítesis y hasta sintetizado con esta última. Hall y Saias (1980) invirtieron la relación, postulando que en verdad la estrategia sigue a la estructura. Por su parte, Henry Mintzberg (1990) señaló la reciprocidad entre estrategia y estructura: “la estructura sigue a la estrategia... como el pie izquierdo sigue al derecho”.

sacralizador de la acumulación y la eficiencia absolutista.

De la proposición de Chandler, se desprende la centralidad que adquiere el órgano decisorio de la empresa -el que elabora la estrategia. En el caso de que los directivos de la cooperativa compartieran los mismos intereses que la masa societaria y en consecuencia se automovilizaran en pos de aquéllos -*stewardship theory* o teoría del servidor-, la estrategia respondería a las necesidades sociales y no habría una contaminación tal de la estructura -suponiendo que la masa de socios conserva sus valores solidarios-.

Lo opuesto se da, cuando al interior de la organización surgen los conocidos problemas de agencia. En la teoría de la agencia, membresía (principal) y managers (agente) presentan intereses diferentes, siendo factible el origen del riesgo moral (*moral hazard*). Bajo el manto de la información asimétrica, los *managers* podrían aprovecharse de la masa de socios, al colocar sus objetivos personales en detrimento de la función social de la cooperativa. Por ejemplo, una de tales metas que suelen pretender los burócratas -nacidos de las necesidades tecnocráticas y organizativas de una sociedad en expansión- es conseguir enquistarse en la cúpula del poder de la cooperativa (muchas veces algo aceptado pasivamente por el cuerpo societario), lo que no es otra cosa que la manifestación de la “ley de hierro de la oligarquía” de Michels (1949) en el funcionamiento cooperativo -Meister (1973) recurre a ella para su morfología de las asociaciones-.

Asimismo, muchas veces los burócratas profesionales son, los que Chaves y Sajardo (2004) denominan, “Directivos Business”, contrapuestos a los que necesita la economía social y fuentes de isomorfismo normativo. Son la corporización de la cultura *managerial* pretendida por las grandes empresas capitalistas, tanto en objetivos e instrumentos recomendados como por sus valores aprehendidos (individualismo, materialismo), lo que los hace escépticos a los valores de la solidaridad y la democracia económica (y proclives a usufructuar del riesgo moral). En cambio, los Directivos de Economía Social descritos por Chaves y Sajardo son antitéticos a la primeros en todos sus rasgos. En suma, mientras los Directivos *Business* consideran una carga atender las variables socio-organizativas pues su único norte es el criterio de rentabilidad económico-financiera, los Directivos de Economía Social tienden con sus acciones a reproducir los elementos de refuerzo de la identidad de economía social, espoleando principalmente el desarrollo de la participación.

En síntesis, los vicios de una burocracia que no podría definirse por

cooperativa, sea por pretender la acumulación de rentas -tiburoneo cooperativo según Chaves y Sajardo, 2004- o poder y/o profesar los valores del liberalismo económico, derivan en una estrategia corporativa que corrompe la estructura cooperativa requerida para satisfacer efectivamente las necesidades de socios que creen en el movimiento.

Ahora bien, si los socios experimentan la corrosión del sentido de pertenencia y posesión de la cooperativa -percibiéndose como clientes más que como asociados en el caso del cooperativismo de consumo-, de su compromiso ideológico, de su percepción de la cooperativa como instrumento para la mejora de su vida y el cambio social, del vínculo que los une entre ellos, en suma, toda su apatía los llevará a despreocuparse por ser parte de las instancias de participación. Cuando la base de la estructura cooperativa se encuentra fragmentada y carente de sus valores originales, contribuirá a agravar el problema de agencia y reforzará, ante su omisión o el reflejo de su naturaleza distorsionada, el desarrollo de estrategias que continúen vaciando la identidad institucional de la estructura cooperativa (y, por ende, a sí misma); como se ve, se manifiesta una progresión circular, que de no ser revertida, su final será la desaparición de la esencia cooperativa: como diría Weber, “el estuche ha quedado vacío de espíritu”.

Recurriendo a Émile Durkheim (1893), podemos inferir que tras la apatía y la anomia presente por parte de los socios, se encuentra la sustitución de la “solidaridad mecánica”, propia de los orígenes del cooperativismo, por la “solidaridad orgánica”, emergente con la complejización de la estructura cooperativa. Tiende a perderse entonces la conciencia colectiva que iguala a los socios (para nuestra rama del cooperativismo, como consumidores) y los unifica como grupo social (como cooperativa de consumo) en la lucha común por la satisfacción de sus necesidades (el consumo de la sociedad que integran).

En *Exit, Voice and Loyalty* (1970), Albert O. Hirschman nos introduce en las formas de reaccionar de parte de los miembros de una organización ante la percepción del deterioro en algunos (o en el conjunto) de los rasgos del funcionamiento organizacional. Dos de las reacciones son de naturaleza sumisa: la salida (*exit*) y la fidelidad (*loyalty*); un individuo que no está dispuesto a ingresar en la naturaleza del conflicto, efectuará un análisis económico de costo-beneficio, pero considerando también la estima que se tiene por la organización que se integra. Así, siendo *exit* -conducta clásica del *homo economicus*, que en el

mercado “no se casa con nadie”- negativo para la organización (uno menos) y *loyalty* positivo (los socios son fieles en la contrariedad), ninguna opera revirtiendo la disconformidad surgida. *Voice* (protesta, incluso demanda de cambio) deja de lado el frío cálculo hedonista y pasa a la resistencia política al interior de la organización; sin embargo, *voice* es una actitud meramente defensiva.

Stryjan (1994) introduce la actitud que falta, ya no una reacción, sino una conducta proactiva: *involvement*; la participación es la animación de la fidelidad, es la continuidad de una toma de posición y la lucha por la mejora de la organización.

Estas cuatro actitudes, analicémoslas para el caso particular del cooperativismo de consumo. En términos generales se observará que, la *participación* de los socios en la vida política y social de las cooperativas es ínfima en razón de su desinterés. Al ser los rasgos de degeneración cooperativa desapercibidos (desinformación) o pasados por alto (apatía), no se produce la protesta ni la salida como socio. Finalmente, la fidelidad es un cascarón vacío: la permanencia, la salida, el retorno, una nueva salida y así..., todo dependerá de un análisis de costo-beneficio que el socio hace no como cooperativista sino como puro cliente qué debe decidir donde efectuar su transacción. Lo más grave de todo lo anterior, es que sin participación y sin protesta, no hay posibilidades de modificar desde la masa de asociados el proceso de desnaturalización.

El comportamiento individualista y mercantil que suele observarse para el cooperativista consumidor respondería a la tesis de Mancur Olson (1965) para los grandes grupos. El individuo racional es parte de la cooperativa siguiendo un interés individual y selectivo y buscando el bien privado que le asegura su condición de socio. Una cooperativa, al desnaturalizarse, pasa de ejercer una acción colectiva en pos de un interés colectivo a satisfacer un agregado de intereses individuales. El socio cooperativista dejó de ser altruista y solidario, para retornar al egoísta prototípico de la figura del *homo economicus*. Asimismo, Olson señala la tendencia a la explotación de los que más valoran el bien común por los que menos. Según el autor, la lucha por el objetivo colectivo retornará cuando los individuos consigan restablecer sus lazos de compromiso societario.

Indiquemos algunos de los trabajos más interesantes vinculados con la cuestión de la apatía cooperativa. Murray Fulton (1999) resalta el valor que posee el compromiso de los miembros para la resistencia económica de la cooperativa -señalando el error fatal de “querer

parecerse”- y la futilidad de sólo depender de la variable precio; su mayor aporte consiste en el desarrollo de un modelo para la determinación de las cuotas de mercado entre cooperativa y empresa capitalista en función del balance efectuado por los socios entre precio y compromiso societario. Birchall y Simmons (2004) distinguieron la naturaleza de los incentivos que inducen la participación cooperativa: incentivos individuales -análisis costo-beneficio- e incentivos colectivistas -sentido de comunidad, valores compartidos y objetivos compartidos-.

Juan del Pino Artacho (1999), basándose en las cooperativas agrarias de Andalucía y Málaga, estudió la satisfacción y alienación de los socios, siendo esta última decreciente con el aumento del tamaño de las organizaciones. Adoración Mozas Moral (2002), al estudiar el caso de las cooperativas oleícolas de la provincia de Jaén (España), verificó que la participación de los socios es baja en las asambleas y los órganos de gestión democrática, como aspecto apreciable de la falta de compromiso ideológico y de conocimiento en cooperativas. En la misma dirección, en el caso de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca, Raccanello (2011) observó un muy bajo grado de participación de los socios en las Asambleas de Delegados y en los Círculos de Consumidores.

### Modelos morfológicos y tendencias de organización institucional

En este apartado, haremos referencia a la modelización por estadios institucionales desarrollada por Mario Lattuada y Juan Mauricio Renold (2004), tipología sumamente adecuada para la exploración del desarrollo institucional de las organizaciones cooperativas.

Para su investigación sobre el cooperativismo agropecuario argentino, los autores proceden a la constitución de modelos morfológicos de organización institucional. Inspirándose en la tipificación weberiana, los modelos se determinan principalmente por la relación existente entre las acciones racionales con arreglo a fines (económicos) y las acciones racionales con arreglo a valores (cooperativos) que estrechan entre sí los tres grandes conjuntos actorales de una cooperativa: socios, consejeros y gerencia. Por lo tanto, cada modelo representará una etapa específica en el desarrollo institucional histórico de una cooperativa. El pasaje de una forma organizacional a otra no está exento de tensiones, ya que acarrea la ruptura inevitable con los principios dogmáticos que le dieron origen.

El primer tipo morfológico que presentan los autores es el de la

Organización Institucional Consecuente (OIC). En ella las fricciones entre las prácticas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan su accionar se encuentran reducidos a su mínima expresión. Los individuos se organizan tanto por fines u objetivos racionalmente evaluados -lo que para una cooperativa de consumo, significaría mejores condiciones para proveerse de productos demandados por los consumidores-, como por una racionalidad basada en valores, en este caso, los aportados por los principios cooperativos tradicionales basados en la autoayuda, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social. Pero no sólo es complementaria, en la OIC la racionalidad económica se encuentra claramente subordinada a la racionalidad basada en valores. A este modelo, responden cooperativas con alta participación y compromiso de sus asociados, con funciones que exceden el vínculo económico y un nivel de retribución claro, inmediato y transparente de los beneficios que se obtiene por ser socio de la cooperativa.

El segundo modelo, es el de la Organización Institucional Paradojal (OIP). Aquí la primitiva uniformidad ideológica -extendida entre los actores que le habían dado origen a la cooperativa- es suplantada por una estructura representacional que trata de resolver a través de un proceso burocrático la situación contradictoria y paradojal de sostener en la organización cooperativa las acciones racionales con arreglo a fines -la constitución de una empresa cooperativa donde cuenta el rendimiento económico- en simultáneo con las acciones racionales con arreglo a valores -la doctrina cooperativista. Desde su discurso, la subordinación de los objetivos económicos a la doctrina de la OIC se convierte en simétrica en la OIP (o incluso, ya hay una latencia de que se revierta en el futuro). Desde la base de asociados emergen conductas no consecuentes con los valores cooperativos, expresadas en una relación laxa y hasta oportunista, sin un fuerte compromiso con la organización, que los lleva a operar, según la conveniencia de cada momento, hoy con su cooperativa, mañana con el mercado. Para los autores, estos fenómenos son más recurrentes en cooperativas que ven crecer su operatoria económica, su número de asociados, su complejidad técnico-administrativa y/o su heterogeneidad interna entre actores diversos (dirigentes, administración, miembros comunes), cada uno con tareas y responsabilidades diferenciales.

El tercer modelo, la Organización Institucional en Mutación (OIM), se manifiesta cuando el contexto de la cooperativa genera la necesidad de reformular la organización institucional preexistente y, aún, hasta los

principios ideológicos que le dieron origen. Los requerimientos de competitividad del mercado exigen prácticas económicas, compromisos y articulaciones (no sólo entre la cooperativa y los asociados, sino también de la cooperativa hacia *todos* los *stakeholders* externos), imposibles de ser obtenidas con el tipo OIP. La cuestión en torno al perfil y características institucionales que debe adoptar la organización cooperativa luego de plantearse el desafío de un contexto de competencia abierta, globalizada y concentrada, se percibe en Lattuada y Renold como la aparición de dos trayectorias para la OIM; específicamente, dos subtipos: el “mutualista” y el “empresarial”.

El subtipo mutualista, Organización Institucional en Mutación Mutualizadora (OIMM), promueve retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua y la participación democrática. Para ello, la cooperativa debería recurrir a estrategias que contemplen con mayor intensidad los intereses de los asociados, un desarrollo institucional acotado ya en su expansión geográfica que posibilite la participación directa de los asociados y una reducida complejidad burocrática institucional. El grado de compromiso y eficiencia estaría exigido, y los principios ideológicos remarcarían la distinción entre las sociedades de personas, como las cooperativas, y las sociedades de capital o empresas. Para los autores, la rehabilitación institucional que plasma la OIMM difícilmente pueda terminar en un retorno a las formas OIC originales del cooperativismo; a lo sumo podría permitir una mayor permanencia en el estadio OIP, ahora con un menor grado de conflicto y contradicción del que le es inherente (p. 94).

Por otro lado, la Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED) -aunque, a nuestro criterio, también podría denominarse Organización Institucional en Mutación Capitalista”, que, para los autores, ejemplifica con mayor claridad a las organizaciones institucionales en mutación de su tipología, siendo la categoría que agrupa a las cooperativas que presentan un estado avanzado de isomorfismo mimético no congruente. Las cooperativas de esta categoría introducen fórmulas de gestión empresarial en las que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. En ellas, se busca reducir sus diferencias con las empresas de capital con el objetivo de superar las (supuestas) restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo. Esto requiere la adopción de

una mayor envergadura económica y complejidad institucional, así como expandir su radio de acción a latitudes impensadas para sus asociados, derivadas de las necesidades de escala; implica también operar con terceros no asociados, constituir empresas de capital privado, como sociedades anónimas subordinadas para determinadas operaciones, o alianzas estratégicas con empresas privadas de capital independiente (estas actividades requerirán delegar entonces las principales funciones de administración y control en cuerpos profesionales no asociados). El mayor grado de compromiso de los asociados (cuyos intereses se han vuelto directos, inmediatos y diversos), lejos de ser buscado a partir de reforzar los principios ideológicos, se realiza por medio de la publicidad tradicional. El control de la cooperativa ha sido encapsulado por una burocracia oligárquica de administradores profesionales y dirigentes, cuya influencia se extiende sobre socios y no socios (pp. 95-96).

Siendo las OIMs formas institucionales que impulsadas por las necesidades del cambio de contexto buscan resolver las situaciones paradójales preexistentes, mientras que las OIMMs lo hacen a través de un proceso de reafirmación del lazo entre la organización basada en fines y la organización basada en valores (reforzando este último), las OICEDs se dedican a adaptar o reducir a su mínima expresión los aspectos de la organización que tienen que ver con el arreglo a valores, priorizando una organización casi exclusivamente orientada en fines. En suma, la diferencia de la OICED con las demás fases, refiere a que la organización ya no es la herramienta para que los asociados realicen sus objetivos e intereses, sino al contrario, estos constituyen el moldeable instrumento para que la institución alcance sus fines y objetivos (pp. 98-99).

Corolario para el cooperativismo de consumo argentino: aplicación del modelo morfológico institucional para el caso de la Cooperativa Obrera

La modelización morfológica institucional de Lattuada y Renold (2004) fue aplicada por Raccanello (2011) al caso del cooperativismo de consumo, para comprender el desarrollo institucional de la hegemónica *Cooperativa Obrera de Bahía Blanca (CO)*, cooperativa de consumo que alcanzó un fervoroso crecimiento empresarial en un ambiente exacerbado por la competencia de las grandes cadenas. El propósito fue determinar sobre qué estadio institucional se sustenta el desarrollo empresario de la CO, analizando para ello las políticas institucionales

impulsadas por la organización en función de su sujeción a los principios y valores cooperativos, el discurso económico-institucional de la dirección general (consejo directivo y *management*) y la visión, identificación y compromiso hacia la cooperativa expresados por sus asociados.

La preparación previa de la CO a la llegada de las grandes superficies la convirtió en una Organización Institucional en Mutación (OIM), traspasando el estadio de Organización Institucional Paradojal (OIP). La mutación que encaró no fue aquella que correspondiera a la estrategia mutualista, sino un proceso isomórfico no congruente que pareciera haberla llevado al último estadio, el de la Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED).

Pero encasillarla en tal estadio, en verdad, no encajaría con lo que sucede en su realidad. Es que en el seno de la cooperativa existe una tensión entre su avasallante lógica mercantil-financiera y una serie de emprendimientos sociales que se resisten a desaparecer. En consecuencia, por las cualidades de su estudio de caso cooperativo, el autor introduce un nuevo estadio en el esquema morfológico institucional de Lattuada y Renold: una suerte de estadio previo al OICED, denominado Organización Híbrida con Elementos Institucionales en Contradicción (OHEIC) para plantear que desde este estadio, la CO debería emprender una mutación mutualizadora, so pena de que su proceso isomórfico se complete en el OICED.

### Bibliografía

Ackoff, R. (1981). *Creating the Corporate Future: plan or be planned for*. New York: John Wiley & Sons.

Agüero, J. (2006). *Las finanzas en las organizaciones cooperativas. Contribuciones para un debate necesario*. (Tesis inédita). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

Azkarraga Etxegibel, J. (2001). *Mondragón ante la globalización. Una mirada sobre los sentidos y la cultura de la experiencia cooperativa vasca*. Mondragón Unibertsitatea: Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos.

Basañes, J.C. (1981). *Eficiencia en las cooperativas*. Buenos Aires: Intercoop.

Bekenstein, A. (1943). A Theoretical Analysis of Consumer Co-Operatives: The Managerial Problem. *The Journal of Political Economy*. 51, (3), 251-257.

- Bager, T. (1994). Isomorphic processes and the transformation of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, (1), 35-57.
- Birchall, J. (2000). Some theoretical and practical implications of the attempted takeover of a consumer co-operative society. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71 Issue (1), 29-54.
- Birchall, J. Y Simmons, R. (2004). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 Issue (3), 465-495.
- Bleger, I. (2005). Reflexiones relativas a la estructura de las cooperativas. En M, Vuotto, *Acerca de la gestión en las empresas cooperativas*. Documento 49, Centro de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Boettcher, E. (1984). *Las cooperativas en una economía de mercado*. Buenos Aires: Intercoop.
- Brazda, J. y Schediwy, R. (1989). *Consumer cooperatives in a changing world: comparative studies on structural changes of some selected consumer societies in industrialized countries*. Geneva: ICA
- Brazda, J. y Schediwy, R. (2003). Esbozo histórico de las cooperativas de consumo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 105-136.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chaves, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, 6, 35-52.
- Chaves, R. y Sajardo, A. (2004). Economía política de los directivos de las empresas de economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 31-52.
- Davis, P. y Donaldson, J. (1998). *Co-operative management. A Philosophy for Business*. Leicester: New Harmony Press.
- De Bonstetten, J. J., Kang, M., Navas, M., Rodríguez, S. y Roza, G. (2005). *Análisis económico del derecho de las cooperativas*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Del Pino Artacho, J. (1999). La satisfacción y la alienación en los socios de las empresas cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 33, 141-153.

Dimaggio, P.J. y Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, (2): 147-160.

Drimer, R. (2001). La capitalización de las cooperativas. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, VII, (11), 25-31.

Durkheim, E. (1893). *La división del trabajo social*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Emelianoff, I. (1942). *Economic theory of cooperation*. Washington: Edward Bross.

Enke, S. (1945). Consumer Cooperatives and Economic Efficiency *American Economic Review*, 35, (1), 148-155.

Estragó, A. (2006). Un estudio empírico acerca de la eficiencia económica comparada: cooperativas vs empresas capitalistas tradicionales en el sector de distribución eléctrica argentino. *IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo*, Rosario, Argentina.

Fairbairn, B. (2004a). *Living the Dream: Membership and Marketing in the Co-operative Retailing System*. Saskatoon: University of Saskatchewan, Centre for the Study of Co-operatives.

Fairbairn, B. (2004b). *Cohesion, Consumerism and Co-operatives. Looking Ahead for the Co-operative Retailing System*. Saskatoon: University of Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives.

Fairbairn, B. (2005). Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. Documento 48 Centro de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.

Fulton, M. (1999). Cooperatives and Member commitment. Paper presented at The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment conference, Helsinki, Finland.

Galor, Z. (2008). Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives. Recuperado de: <http://www.coopgalor.com>. Israel.

Gide, C. (1904). *Las sociedades cooperativas de consumo*. París: A Colin.

Hall, D. y Saias, M. (1980). Strategy Follows Structure! *Strategic Management Journal*, 1, 149-163.

- Hansmann, H. (1999). Cooperative firms in theory and practice. *Finnish Journal of Business Economics*, 48, (4), 387-403.
- Heit, J. (2007). *Organizational Choice and Behavior: A Framework for Analyzing Decision-making in Co-operative Organizations*. Saskatoon: University of Saskatchewan.
- Helmberger, P. y Hoos, S. (1962). Cooperative enterprise and organization theory. *Journal of Farm Economics*, XLIV, (2), 275-290.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Kang, M., Rodríguez, S., Roza, G. (2003). *El problema de la financiación en las cooperativas*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Kaplan de Drimer, A. (1998). ¿Dejaríamos entrar los zorros a los gallineros? *Anuario de Estudios Cooperativos*, 1, 283-290.
- Kaplan de Drimer, A. (2000). Las cooperativas ante los peligros de desnaturalización y de desmutualización. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, VI, (9), 73-83.
- Lattuada, M. y Renold J. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización. Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno editores.
- Malo, M.C. (2004). La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social. Documento 47, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Meister, A. (1973). *La participation dans les associations*. Paris : Editions Ouvrières.
- Michels, R. (1949). *Political parties*. New York: The Free Press.
- Michelsen, J. (1994). The rationales of cooperative organizations. Some suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 65 Issue (1), 13-34.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basis Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11, Issue (3), 171-195.
- Mozas Moral, A. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 165-193.
- Normark, P. (1996). A role for cooperatives in the market economy.

*Annals of Public and Cooperative Economics*, 67, (3), 429-439.

Olivera, J. H. G. (2007). El Principio de Howarth. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*. I, (1), 65-70.

Palacios Morini, L. (1908). *Las universidades populares*. Valencia: F. Sempere y Compañía Editores.

Potter, B. (1891). *The Cooperative Movement in Great Britain*. London: Swan Sonenschein.

Olson, M. (1965). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Massachusetts: Harvard University Press.

Raccanello, M. (2011). *Cooperativa Obrera: ¿desarrollo institucional como condición de su expansión comercial?* (Tesis inédita de Maestría) Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Réseau D'investissement du Québec (2004). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, Québec: RISQ

Shaviro, S. (1982). A Critique of Consumer Cooperation: Cheap Cheese or the Heavenly Kingdom as the Issue that Divides Practical Cooperators from Utopians. *American Journal of Economics and Sociology*, 41, (1), 29-42.

Smith, A. (1958 [1776]). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

Stryjan, Y. (1994). Understanding cooperatives: The Reproduction Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, Issue (1), 59-80.

Vanek, J. (1970). *The General Theory of Labour-Managed Market Economies*. Ithaca : Cornell University Press.

Vienney, C. (1980). *Socioéconomie des organisations coopératives*. Paris : Coopérative D' Information et D'Édition Mutualiste

Vienney, C. (1920). *A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain*. London: Longman

Weber, M. (1994). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.

Yakushkin, E. (2008). The co-operative identity: identification criteria of consumer's coops. V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo. San Pablo, Brasil.



# **Rasgos ontológicos de las Organizaciones de Alta Confiabilidad: precisiones epistemológicas para la comprensión de un objeto de estudio en debate.**

**Javier Cantero**<sup>1</sup>  
**Gustavo Seijo**<sup>2</sup>

## **Resumen**

El desarrollo de la teoría de las organizaciones de alta confiabilidad (HROs) se produjo en forma paralela a las catástrofes industriales de los años ochenta y noventa del siglo XX. Diversos han sido los aportes teóricos a la gestión de las HROs así como los esfuerzos por caracterizar los sistemas tecnológicos por parte de la teoría de los accidentes normales (NAT). No obstante ello, la dinámica propia del campo disciplinar ha dejado en segundo plano el estudio en profundidad de su objeto de estudio. Este artículo tiene como objetivo subsanar dicha negligencia epistemológica centrandolo en la reflexión en torno a la ontología de las HROs. Complementariamente se plantea el proceso evolutivo y la relatividad de la dicotomía entre las HEOs y las HROs. Finalmente, se analiza la problemática de la gestión de las HROs en el contexto argentino.

Palabras clave: confiabilidad organizacional, gestión del riesgo industrial, organizaciones de alta eficiencia, organizaciones de alta confiabilidad, objetivos múltiples, tipología organizacional.

**Ontological Features of High Risk Organizations (HROs): epistemological conceptual Clarifications towards understanding an Object of Study under Debate.**

## **Abstract**

High Reliability Organizations (HROs) theoretical developments came to us hand in hand with the 80s and 90s industrial catastrophes. While a large

---

Fecha de recepción: 09/11/2011 – Fecha de aceptación: 15/12/2011

<sup>1</sup> Docente investigador, Universidad Nacional de General Sarmiento. Email [jcantero@ungs.edu.ar](mailto:jcantero@ungs.edu.ar)

<sup>2</sup> Docente investigador, Universidad Nacional de General Sarmiento, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Email [gseijo@ungs.edu.ar](mailto:gseijo@ungs.edu.ar)

series of managerial implications stem from this HRO theory, there were also a number of efforts to characterize technological systems from the Normal Accident Theory (NAT) debate forum. Despite these contributions, the dynamics of this disciplinary field seems to have left the in-depth analysis of its own object of study behind. This article intends to overcome such epistemological negligence by reflecting on the HROs ontology. In addition, the paper addresses the evolutionary process and the reductionism of the HRO / HEO (high reliability / high efficiency) dichotomy. Finally, the specifics of HROs management in Argentina are also covered in this article.

**Keywords:** organizational reliability, industrial risk management, high efficiency organizations (HEOs), high reliability organizations (HROs), multiple objectives, organizational typology.

### Introducción

En la sociedad del riesgo la controlabilidad y compensabilidad limitada de las inseguridades y peligros provocados por la industria obliga a una reflexividad de la incertidumbre (Beck, 2008). Se trata de una sociedad que abandona las formas de vida tradicionales, al mismo tiempo que manifiesta su descontento *vis-à-vis* las consecuencias indirectas del éxito de la modernización, rasgo paradójico ya que por un lado genera riesgos y daños sistemáticos e irreversibles y por el otro lado crea oportunidades para los seres humanos (Giddens, 1994). La seguridad desplaza a la libertad configurando un esquema de totalitarismo antirriesgo (Beck, 2008). Se expande la economía del miedo a través de la escenificación de la realidad del riesgo y se transforma la prevención en un deber. En ese contexto cada vez es más difícil distinguir entre histeria (social y mediática) y política premeditada, por un lado, y temor y preocupación razonable por el otro (Beck, 2008).

Desde el punto de vista organizacional, uno de los rasgos constitutivos de la sociedad del riesgo es la proliferación de organizaciones de riesgo cuyas especificidades exigen un esfuerzo epistemológico tendiente a comprender sus lógicas de funcionamiento.

Catástrofes como las de *Chernobil*, *Three Miles Island* (TMI), *Bhopal*, *Challenger* y *Columbia*, habilitaron la reflexión en torno a las características de las organizaciones de riesgo. Frecuentemente centrados en los aspectos técnicos y estructurales, los estudios organizacionales carecen de precisiones epistemológicas sobre la

naturaleza de las organizaciones de alta confiabilidad (HROs)<sup>3</sup>, más allá de la puesta en evidencia de su existencia paradójal entre la vulnerabilidad y la confiabilidad. La falta de especificación de los conceptos más importantes (Schulman, 2011) y de su objeto de estudio constituye un problema de la teoría de la organización -en particular del terreno de investigación en HROs- que se pretende abordar en este artículo.

La recurrencia de los accidentes industriales sumada a las catástrofes naturales -en ciertas ocasiones interactuando y potenciándose- justifican nuestro estudio tendiente a la comprensión de las HROs, etapa imprescindible para abordar problemáticas ulteriores como la gestión de los riesgos industriales y, en última instancia, la reflexión acerca de la compatibilidad entre la sociedad contemporánea y la existencia de HROs.

#### A propósito de las tipologías y taxonomías organizacionales

Diversas son las tipologías y taxonomías organizacionales construidas para diferenciar el espectro organizacional. Basadas en una o varias dimensiones, se han propuesto tipos ideales o sistemas de clasificación. La tecnología de producción ha sido una de las variables más empleadas por los representantes de la teoría de la contingencia. Así, se puede dar cuenta de sistemas de producción artesanal, rutinario, no rutinario o de ingeniería (Perrow, 1967); organizaciones que utilizan tecnología de eslabones largos, tecnología mediadora o intensiva (Thompson, 1967); sistemas de producción por pequeñas tandas, en grandes tandas o producción por proceso (Woodward, 1958, 1965).

El patrón de adaptación al contexto, utilizado como propiedad sistémica distintiva, ha dado lugar a la taxonomía de organizaciones mecánicas y orgánicas (Burns & Stalker, 1961). Talcott Parsons (1963) apela a la teleología para dar cuenta de organizaciones orientadas hacia la producción económica, los fines políticos, las metas de integración o el mantenimiento de los modelos.

---

<sup>3</sup> El viejo adagio italiano “traduttore, traditore” resulta pertinente al analizar la traducción del término inglés *reliability*. Traducido al francés como *fiabilité*, la raíz latina conduce a la adopción de una traducción literal al español, obteniendo como resultado *fiabilidad*. No obstante su utilización por parte de algunos traductores españoles, la noción de fiabilidad, entendida como la probabilidad de buen funcionamiento de algo, ha sido desplazada por el término *confiabilidad*, noción que integra al enfoque probabilístico los rasgos organizacionales que se estudian en el presente artículo.

Además de romper con el *one best way* de la gestión, el análisis de las configuraciones estructurales permitió identificar sistemas simples (empresariales), burocracias maquinales, burocracias profesionales, sistemas diversificados, adhocráticos o innovadores, políticos o misioneros (Mintzberg, 1991).

Otros esquemas clasificatorios utilizan las estrategias de unidades de negocios como dimensión clave (Miles & Snow, 1978; Porter, 1980), el desempeño medido por la efectividad, la eficiencia y/o la eficacia (Ostroff & Schmitt, 1993; Jarman, 2001) y los principales beneficiarios del accionar organizacional (Blau & Scott, 1962)<sup>4</sup>.

Toda tipología o taxonomía posee sus virtudes y defectos, establece un orden dentro del universo organizacional al mismo tiempo que aplica cierta dosis de reduccionismo al análisis, especialmente cuando las distinciones se establecen de manera unidimensional, frecuentemente apelando a la estructura. Permiten ordenar y comparar organizaciones y agruparlas en categorías (Doty & Glick, 1994), proponen tipos ideales, especifican relaciones no lineales en las organizaciones, incorporan el principio de la equifinalidad y permiten superar las limitaciones del mundo empírico. Por otra parte, algunas tipologías son simples sistemas clasificatorios carentes de sustento teórico, centradas en el desempeño organizacional, con el agravante de que la condición de exclusión mutua entre las categorías o tipos desconoce los híbridos organizacionales.

No obstante los límites del ejercicio tipológico (taxonómico), resulta esencial disponer de elementos epistemológicos -criterios, rasgos, dimensiones- que permitan distinguir una HRO de otra organización que no lo sea. En particular, el enfoque propuesto apunta a caracterizar las HROs antes que su desempeño. Es decir, se tratará de explicar la variable independiente (*i.e.*, organización) antes que la variable dependiente (*i.e.*, confiabilidad), tomando distancia *vis-à-vis* los enfoques de la NAT y la HRT.

### Sobre sistemas complejos y fuertemente integrados

Ante la recurrencia y espectacularidad de las catástrofes industriales de fines del siglo XX se fue configurando una línea de investigación en torno a las organizaciones involucradas en tales eventos. El estudio del accidente de TMI permitió acuñar la noción de sistemas u

---

<sup>4</sup> Ver Carper & Snizek (1980) para profundizar el análisis de las taxonomías organizacionales.

organizaciones a riesgo para aquellos casos donde las interrelaciones complejas y el alto nivel de integración de los componentes del sistema se potencian, determinando la inexorabilidad de los accidentes normales (Perrow, 1999a).

Desde el punto de vista epistemológico y metodológico cabe destacar el intento de operacionalizar las variables mencionadas. La complejidad estará dada por: a) presencia de conexiones que responden a la misma modalidad, b) proximidad de equipamientos y/o líneas de producción, c) sistemas interconectados (e.g., sistemas de control y seguridad), d) sustitución limitada de materias primas, insumos y/o recursos humanos, e) bucles de retroalimentación, f) información indirecta y ambigua y g) comprensión limitada de ciertos procedimientos del sistema. Por su parte, el nivel de integración se determinará en función de: a) la tolerancia de los procesos productivos ante los retrasos, b) secuencias invariables de los procesos productivos, c) disponibilidad de enfoques alternativos para producir y d) flexibilidad, sustitución y redundancias con respecto a las materias primas, calidad de producto y recursos necesarios (Perrow, 1999a; Sharit, 2000).

La idea central de la teoría de los accidentes normales (NAT, según sus siglas en inglés) es que las HROs son esencialmente vulnerables. Más allá de los esfuerzos organizacionales, grupales e individuales, se producirán accidentes debido a la complejidad y al alto nivel de integración de los componentes del sistema (Perrow, 1999a). Lo más flagrante es que se trata de accidentes cuyos períodos de incubación son imperceptibles para los operadores y se originan debido a errores de concepción que generan bucles de retroalimentación negativa.

Sistemas complejos y altamente integrados, inexorablemente vulnerables y generadores de consecuencias catastróficas constituye la caracterización de las HROs según el enfoque tecnológico de Charles Perrow (1999a). En síntesis, HRO es sinónimo de sistema tecnológico de riesgo que puede generar una catástrofe las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año, a pesar de las barreras existentes para impedirla.

El carácter pionero de la teoría de los accidentes normales (NAT) abrió las puertas a un nuevo campo de estudio de la teoría de las organizaciones. Por otra parte, a pesar de su denunciado pesimismo Sagan (1993), aportó una serie de preconizaciones para la gestión de HROs enfocadas a equilibrar la tensión entre centralización y descentralización del sistema así como medidas tendientes al desarrollo de relaciones interorganizacionales para evitar las vulnerabilidades (Perrow, 1994; 1999b).

Diversas son las limitaciones de la NAT. Desde el punto de vista epistemológico, el enfoque circunscribió el análisis al factor tecnológico dejando de lado otros factores estructurales y evitando un abordaje ontológico de las HROs. El alcance del marco teórico construido a partir de la estrategia metodológica empleada -estudio de un caso- plantea cuestionamientos con respecto a la generalización de las conclusiones. En la misma línea, otros estudios refutaron la inexistencia del período de incubación de los accidentes industriales (Turner, 1978; Turner, 1994; Hopkins, 2001) y cuestionaron la conclusión apocalíptica. En efecto, ¿cómo refutar la noción de inexorabilidad de los accidentes?

El sistema tecnológico complejo y altamente integrado constituye una característica necesaria pero no suficiente para caracterizar la naturaleza de las HROs ya que cada vez con mayor asiduidad organizaciones de alta eficiencia (HEOs) construyen sistemas tecnológicos con idénticas características.

#### El giro copernicano del grupo de Berkeley

En contraposición al marco teórico de Charles Perrow, el grupo HRO<sup>5</sup> resalta la ausencia de accidentes en organizaciones de riesgo. Desde el comienzo de sus estudios este enfoque busca explicar por qué las HROs funcionan en la práctica pero no en la teoría (LaPorte & Consolini, 1991). De ahí la impronta empírica de los estudios realizados (e.g., sistema de control aéreo, gestión de la red de generación y distribución eléctrica, gestión de una central nuclear, actividades a bordo de un porta-aviones norteamericano) tendientes esencialmente a obtener una taxonomía (Rochlin, 1993; Roberts, 1990) y un conjunto de competencias de gestión propias de las HROs antes que delinear sus características ontológicas.

Dos características comunes surgieron de los estudios empíricos del grupo HRO: a) organizaciones de riesgo y b) desempeño libre de errores catastróficos (LaPorte & Consolini, 1991; Rochlin, 1993; Roberts, 1990).

---

<sup>5</sup> Este enfoque de las organizaciones de alta confiabilidad está representado por Todd LaPorte y su equipo. En primera instancia se focalizaron en la caracterización de las HROs (Rochlin, 1993; LaPorte & Consolini, 1991; Roberts, 1990) y posteriormente en la confiabilidad y su relación con la presión reglamentaria, la transparencia y la confianza (LaPorte, 2001). En Francia, Mathilde Bourrier (2001) complementará el enfoque de las HROs con el análisis estratégico de Crozier & Friedberg. Por su parte, Karl Weick (1993) apelará a la noción de *collective mind* como medio de construcción de sentido tendiente a evitar errores en equipos de alta confiabilidad.

El primer rasgo apunta a la ontología de los sistemas bajo estudio. Concretamente, un sistema de riesgo -complejo y altamente integrado- implica que de producirse un accidente generará impactos negativos sobre: la viabilidad económica de la organización, el interés público y/o nacional, los operadores, los habitantes de los alrededores y sobre el medio ambiente. En este aspecto el antecedente teórico, incorporado por la teoría HRO, es la teoría de los accidentes normales (Perrow, 1999a).

El segundo rasgo característico de las HROs es el desempeño libre de errores catastróficos. En otras palabras, se intenta caracterizar a las HROs a partir de la práctica (Rochlin, 1993; LaPorte & Consolini, 1991) y no desde la teoría. En este sentido se identifica un conjunto de competencias organizacionales (e.g., alta competencia técnica, cultura de la confiabilidad, búsqueda constante de la mejora, patrones de autoridad flexibles, redundancia positiva) que se verifican en los estudios empíricos realizados por el equipo de investigación de Berkeley y que coinciden con altos desempeños de organizaciones de riesgo (Cuadro I).

A su vez, se estudian pautas de gestión de HROs contrapuestas a las organizaciones de alta eficiencia (HEOs). En las primeras existe una infraestructura cognitiva, compuesta por un conjunto de procesos cognitivos estables, que genera un estado de mente colectiva o conciencia activa derivada de una interacción atenta (Weick & Roberts, 1993), estado que permite gestionar situaciones no previstas o inesperadas logrando la confiabilidad organizacional. Según este enfoque, las HROs se caracterizan por: a) su preocupación por el fracaso, b) evitar interpretaciones simplificadoras, c) el monitoreo de sus operaciones, d) el compromiso con la resiliencia y e) la presencia de estructuras de baja especificidad que respetan el *savoir-faire* por sobre la jerarquía (Weick et al., 1999).

Siguiendo esta línea de razonamiento, las HROs gestionan lo inesperado apuntando a la confiabilidad entendida como un logro localizado en una situación específica que implica una gestión continua de contradicciones significativas susceptibles de ser interrumpida (Weick, 2011).

Centrarse en la variable dependiente de las HROs (i.e., desempeño organizacional) conduce a una trampa tautológica en la que no se define específicamente el término confiabilidad y se deja de lado su carácter efímero (Weick, 2011) y coyuntural *vis-à-vis* los rasgos invariantes u ontológicos de la organización. ¿Qué competencias deben tener las

organizaciones para ser HROs? ¿Tienen que poseer algunas o todas? ¿En todo momento o en circunstancias específicas? El conjunto de competencias organizacionales identificado por el grupo HRO se incorpora a la caracterización de los sistemas complejos y fuertemente integrados de Ch. Perrow, no obstante ello, persiste el interrogante acerca de la especificidad de las HROs.

#### Cuadro I: Competencias organizacionales de las HROs

---

##### *Procesos internos*

Fuerte sentido de misión y metas operativas, compromiso con operaciones altamente confiables, tanto productivas como de seguridad

---

##### Actividades de mejora de la confiabilidad

Competencia técnica extraordinaria

Alto desempeño técnico y sustentable

Flexibilidad estructural y redundancia

Patrones de autoridad descentralizados y colegiados frente a las demandas operativas durante el high tempo

Procesos flexibles de toma de decisiones que engloban equipos operativos

Procesos que permiten la continua búsqueda de la mejora

Procesos de recompensa al descubrimiento y reporte de errores, incluso los propios

---

Cultura organizacional de la confiabilidad, incluye normas que enfatizan el valor equivalente de la producción confiable y la seguridad operativa

---

##### *Vínculos con el entorno*

Elementos de observación externa

Fuerte visibilidad institucional de la casa matriz

Fuerte presencia de grupos de interés

Mecanismos para “abarcar los límites” entre las unidades y los observadores

---

Fuente: Auerswald et al. (2006:102)

## Gestión de objetivos múltiples, antagónicos y concomitantes: rasgo distintivo de las HROs

La multiplicidad de objetivos organizacionales es un rasgo ontológico compartido por todas las organizaciones. Incluso dentro de una organización se encuentran objetivos grupales e individuales que complejizan aún más la multiplicidad teleológica. Partiendo de esta premisa se han hecho esfuerzos para identificar los distintos tipos de objetivos en pugna. Supervivencia, crecimiento y rentabilidad (Sallenave, 1991), corto *versus* largo plazo, crecimiento *versus* rentabilidad y la organización como un todo *versus* las partes de la organización (Dodd & Favaro, 2006) especifican las contradicciones teleológicas.

Planteado el desafío de la multiplicidad de objetivos, surgen métodos para resolver las tensiones ya sea estableciendo *trade-offs* (Hammond *et al.*, 1998), conciliando las lógicas antagónicas o definiendo un objetivo de orden superior (Ackoff, 1997). Por ejemplo, la noción de eficiencia-eficacia-efectividad organizacional se planteó como el objetivo último de las organizaciones. No obstante ello, persisten los desacuerdos con respecto a su definición y su naturaleza. En efecto, la eficacia organizacional aparece como un aspecto teleológico paradójico en el sentido que se presentan elementos contradictorios y mutuamente excluyentes que actúan en forma concomitante. Baja integración del sistema *versus* alta integración, alta especialización de roles *versus* alto nivel de generalización de roles, estabilidad del liderazgo *versus* generación de nuevos liderazgos, procesos amplificadores de desviaciones *versus* procesos reductores de desviaciones, búsqueda amplia de información en los procesos decisorios *versus* inhibición de la sobrecarga de información en los procesos decisorios, desapego de las viejas estrategias *versus* reintegrar y reforzar las raíces organizacionales. Estas tensiones constituyen pares polares paradójicos que deben ser atendidos para lograr la eficacia organizacional (Cameron, 1986).

Organizaciones como una central nuclear, el sistema de control del tráfico aéreo, una fábrica del sector petroquímico o el sistema eléctrico nacional no escapan a la multiplicidad de objetivos; deben atender los imperativos de la seguridad al mismo tiempo que se les exige la viabilidad económica. Confiabilidad organizacional es el concepto empleado para caracterizar a las organizaciones cuyos sistemas

complejos deben mantener niveles de seguridad compatibles con niveles de exigencia económica (Bourrier, 2001).

Desde una perspectiva societal<sup>6</sup>, Chauncey Starr (1969) plantea el desarrollo de HROs como un dilema entre los beneficios sociales y los riesgos tecnológicos. Por su parte, Scott Sagan (1993) sostiene que la inconsistencia de las preferencias determinará el conflicto entre objetivos organizacionales que continuará aún cuando mejore la seguridad como consecuencia del establecimiento de su prioridad en tanto que objetivo formal de los líderes.

Los conflictos de objetivos en HROs son importantes por tres razones: 1) las presiones por mantener altos índices de producción se mantendrán y serán muy poco moderados por un interés mayor en la seguridad, 2) las diferencias entre la priorización de objetivos entre la organización y la autoridad política de regulación, 3) aún si hay coherencia entre los objetivos de la organización y la autoridad de aplicación, puede haber una brecha con respecto a la naturaleza o frecuencia de las operaciones riesgosas de los operadores (Sagan, 1993). En definitiva, los objetivos en conflicto son inherentes a las HROs y son irreconciliables.

Objetivos en conflicto que aparecen bajo la forma de contradicciones. Las HROs tienen un rol complejo que debe equilibrar las demandas internas y externas de seguridad no sólo contra la capacidad interna sino contra las demandas externas de capacidad de respuesta y confiabilidad en la entrega oportuna de productos y/o servicios. Por otra parte, además de responder a la demanda de bienes en forma segura, deben ser percibidos por los actores externos como objetivos alcanzados. Para Gene Rochlin (1993) los objetivos en cuestión son los de capacidad productiva, seguridad y aceptación social. Se trata de organizaciones que buscan el ideal de la perfección pero nunca esperan alcanzarlo, se les exige seguridad total pero no esperan lograrla, le temen a las sorpresas pero siempre las anticipan, son confiables pero nunca lo dan por descontado (Rochlin, 1993).

Siguiendo la misma línea de pensamiento, Karl Weick (2011) sostiene que las HROs luchan por lograr un equilibrio entre componentes como principios y experiencia, anticipación y resiliencia,

---

<sup>6</sup> Perspectiva societal se refiere al enfoque cuya unidad de análisis excede el de una organización y abarca el conjunto de constructos organizacionales que rigen la vida de los individuos en una sociedad. La teoría de los stakeholders es uno de los enfoques más representativo de esta línea de estudio (c.f., Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pittman)

los *inputs* y lo que demanda el sistema, rutinario y no rutinario, flujo y orden. Las HROs logran el equilibrio (*i.e.*, la confiabilidad) alternando entre los polos de una oposición mediante: 1) una presencia simultánea en diferentes partes del sistema, 2) mezclando cada uno de los polos en una respuesta compuesta, 3) ajustes continuos 4) disolviendo la dualidad 5) removiendo el equilibrio como una aspiración o como una categoría significativa o mediante 6) la toma de distancia (Weick, 2011). En definitiva, una HRO será confiable en función de la sustentabilidad del equilibrio logrado (LaPorte, 2006; Roe & Schulman, 2008; Weick, 2011).

La multiplicidad de objetivos antagónicos y concomitantes de las HROs nos ubica en el terreno de las paradojas antes que en el terreno de los dilemas, la ironía, la inconsistencia, la dialéctica, la ambivalencia o el conflicto (Cameron, 1986:545). Las HROs no tienen alternativas con respecto a sus objetivos: deben alcanzarlos todos en forma simultánea si pretenden sobrevivir. En gran parte de las catástrofes mencionadas anteriormente (*e.g.*, Challenger, Columbia, Bhopal) se pone en evidencia una jerarquización de los objetivos con el agravante de que la seguridad, a juzgar por los estudios realizados sobre la base de las decisiones organizacionales, queda relegada por objetivos de orden económico. En contraposición, existen HROs que logran conciliar los aspectos teleológicos en pugna. En nuestros estudios de la industria petroquímica argentina pudimos constatar cómo una empresa productora de gases lograba mejorar sus niveles de seguridad y de performance económica desarrollando un dispositivo de recuperación de un desecho industrial para aplicarlo al proceso productivo de otra HRO ubicada en el mismo polo industrial (Cantero *et al.*, 2011).

El enfoque propuesto concibe las HROs como sistemas complejos y fuertemente integrados, con competencias organizacionales específicas tendientes a lograr en forma simultánea objetivos múltiples *a priori* antagónicos y/o contradictorios. Si la HRO no logra gestionar exitosamente la multiplicidad de objetivos<sup>7</sup> contradictorios, antagónicos y concomitantes de manera sinérgica o si cae en arbitrajes o jerarquizaciones de objetivos resultará inexorable su desaparición tal como lo predice Charles Perrow. Objetivos como eficacia, eficiencia,

---

<sup>7</sup> Cabe señalar que a lo largo de nuestro trabajo se hace referencia a los objetivos organizacionales, no obstante ello, no olvidamos que la multiplicidad también se da dentro de las organizaciones, entre departamentos, sectores y/o unidades de negocios así como entre grupos y entre individuos.

efectividad, economía y supervivencia, constituyen el material teleológico de todas las organizaciones, sin embargo, lo que distingue a las HROs del resto del universo organizacional es que las primeras deben apuntar al logro integral y simultáneo de los objetivos. Otras organizaciones pueden sobrevivir estableciendo prioridades teleológicas y/o desarrollando soluciones sub-óptimas.<sup>8</sup> Los objetivos múltiples, antagónicos y concomitantes forman parte de la esencia de las HROs y exigen que estas organizaciones adopten un pensamiento janusiano como condición *sine qua non* para asegurar su supervivencia y desarrollo.

Organización y organizar constituyen dos nociones aplicables a las HROs. En ese sentido, características ontológicas no debe confundirse con rasgos reificados. Los objetivos múltiples surgen, se construyen y reconstruyen en el devenir organizacional. Y es en el proceso de organizar que las HROs se distinguen de otros tipos organizacionales por institucionalizar un patrón de gestión contingente y/o reactivo que les permite cambiar de una configuración organizacional a otra de acuerdo con las exigencias del contexto, o adoptar un proceso decisorio programado o no programado según la situación problemática a enfrentar o aún apelar a un sistema de planificación formalizado o innovador (LaPorte & Consolini, 1991).

En definitiva, las HROs en tanto que sistemas complejos y fuertemente integrados, tienen objetivos múltiples, antagónicos y concomitantes que intentan conciliar movilizándolo competencias organizacionales de gestión del conocimiento (e.g., construcción de una mente colectiva) e institucionalizando un patrón de gestión contingente en sus aspectos estructurales (i.e., configuración estructural, proceso decisorio, proceso de planificación, etc.).

Organizaciones de alta confiabilidad (HROs) vs Organizaciones de alta eficiencia (HEOs)

Las HROs se distinguen de las HEOs ya sea por el sistema tecnológico que las sustenta (Perrow, 1999), por los procesos

---

<sup>8</sup> Una empresa petroquímica debe minimizar la presencia de accidentes e incluso evitar la presencia de accidentes graves (objetivo de supervivencia), al mismo tiempo, la HRO debe alcanzar eficiencia y economía en la utilización de los recursos y debe lograr un desempeño económico efectivo. En contraposición, una empresa productora de bienes de consumo masivo puede establecer un ranking de los objetivos a los que aspira o incluso puede establecer *trade-offs* entre objetivos sin que esto determine necesariamente poner en riesgo su supervivencia

cognitivos que desarrollan (Weick *et al.*, 1999), por las competencias organizacionales e individuales (Roberts, 1990; Rochlin, 1993, 2001; Roe & Schulman, 2008; LaPorte & Consolini, 2001) así como por la articulación de objetivos múltiples contradictorios, antagónicos y concomitantes (Bourrier, 2001; Cameron, 1986; Cantero, 2007).

Una vez alcanzada la conceptualización ontológica de las HROs resulta pertinente profundizar en la noción de confiabilidad para distinguir entre HROs y otras organizaciones. En su reformulación del concepto de confiabilidad, Alan Jarman (2001) propone una taxonomía organizacional cuyo criterio de clasificación es el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales. Siguiendo su línea de análisis, existen cuatro tipos de organizaciones asociadas a un objetivo: organizaciones de alta confiabilidad (HROs) y eficacia, organizaciones de accidentes normales (NAOs) y eficiencia, organizaciones de baja confiabilidad (LROs) y economía, organizaciones donde impera la ley de Murphy (MLOs) y equidad.

Cabe mencionar el enfoque de Alan Jarman (2001) por el intento de superación del debate NAT-HRT indagando en la teleología organizacional. Hablar de eficacia, eficiencia, economía y equidad organizacional ubica el debate de la naturaleza de las HROs en un terreno propicio. No obstante ello, asignar un único objetivo a cada tipo organizacional representa un retroceso conceptual al no reconocer la multiplicidad teleológica de las organizaciones.

Definir la naturaleza de las HROs implica remitirse a sus componentes teleológicos, en particular a la noción de confiabilidad. ¿Qué significa ser confiable? Según Alan Jarman (2001:103) una organización es confiable si logra una eficacia operativa continua. Entre la confusión sinonímica y la definición ingenieril -generalmente cercana a la noción de eficiencia- se circunscribe el dilema de las HROs a la cuestión del logro de un desempeño operativo dejando de lado otras tensiones presentes en las HROs (e.g., economía, equidad, supervivencia, entre otras).

Previamente se puso en evidencia el carácter tautológico de ciertas definiciones de HROs (*c.f.*, punto anterior). El esquema conceptual de Alan Jarman (2001) incurre en idéntico error. La taxonomía surge de un análisis *ex post*, a partir del desempeño contingente de las organizaciones, con lo cual deja de lado la ontología de las organizaciones al ubicarse en el terreno del desempeño organizacional. En ese sentido, la taxonomía bajo estudio resulta de utilidad para evaluar el desempeño de una HRO no así para delimitar su naturaleza.

En otras palabras, ante un evento no deseado, una catástrofe o incluso para evaluar el comportamiento durante un período de tiempo, una HRO podrá ser catalogada indistintamente como una HRO, una NAO, una LRO o una MLO según sea su desempeño. Llevando el razonamiento al extremo, se estaría señalando que una organización es HRO porque se desempeñó como una HRO.

De lo anterior resulta la persistencia de la problemática ontológica de las HROs. Asumiendo la omnipresente multiplicidad teleológica de las organizaciones, se podrá distinguir entre una HRO y una HEO ya que en el primer caso no se podrá establecer una jerarquización o arbitraje de objetivos, operación viable en el segundo tipo organizacional sin efectos negativos sobre su eficiencia<sup>9</sup>.

Otros factores pueden ser evocados para establecer el contrapunto epistemológico entre HROs y HEOs (Cuadro 2). Entre ellos se destacan el proceso decisorio, el sistema tecnológico, el tipo de interacción, el sistema de autoridad y los principios de gestión aplicables.

Las HEOs pueden adoptar procesos decisivos incrementales como medio para aproximarse a sus objetivos. El patrón decisorio incremental factoriza el problema a solucionar y genera un margen de maniobra considerable ya que aún cometiendo errores u obteniendo resultados insuficientes, se podrán subsanar o realizar ajustes sin que ello implique poner en juego la supervivencia organizacional y la del medio ambiente. Sustancialmente diferente es el proceso decisorio en las HROs. En estas organizaciones habrá que lograr una complementariedad entre decisiones programadas, incrementales y reactivas. El desafío decisorio en las HROs consiste en: 1) maximizar el terreno de las decisiones programadas allí donde lo permita el conocimiento organizacional, la urgencia de las necesidades operativas y la habilidad para apegarse a las rutinas; 2) ser sensible a las decisiones incrementales en las situaciones que permitan una mejora de los procesos y 3) estar alerta (*i.e.*, actuar reactivamente) a las sorpresas o a pequeños errores que pueden evolucionar hacia fallas irreversibles (LaPorte & Consolini, 1991).

Sistema de autoridad o jerarquía constituye otro de los rasgos distintivos entre HEOs y HROs. Mientras que en las primeras bastará con estructuras jerárquicas simples, las HROs deberán construir

---

<sup>9</sup> Cabe aclarar que la noción de confiabilidad sustentada implica que las HROs son eficientes, eficaces y concilian objetivos múltiples.

sistemas de autoridad complejos en los que no solamente se establecerá una jerarquía interna sino que múltiples actores externos, algunos organizacionales (e.g., organismos de control), se integrarán al sistema de autoridad incrementando la complejidad. Previamente se evocó la reversibilidad de los errores en las HEOs e incluso su capitalización *vía* aprendizaje organizacional. En contraposición, prueba y error en HROs dispone de una zona restringida de utilización ya que errores de pequeñas proporciones pueden derivar en grandes catástrofes.

Por su parte, la simplicidad tecnológica y contextual sumada a la escasa incertidumbre hace que las HEOs puedan ser eficaces con una mente colectiva escasamente desarrollada. En contextos más exigentes y atentas a la ley de variedad requerida, las HEOs deberán ajustar su sistema tecnológico, las competencias para percibir el contexto y sus procesos cognitivos. Las HROs son inescindibles de contextos y sistemas tecnológicos complejos, rasgos que imponen una interacción atenta que deriva en una mente colectiva. De ahí que los principios tayloristas de gestión puedan aplicarse eficazmente en las HEOs mientras que se revelan inadecuados para la gestión de HROs.

Cuadro 2: Contrapunto entre HROs y HEOs

| Factores                    | HEO  | HRO   |
|-----------------------------|--|---|
| <i>Teleología</i>           | Establecimiento de una jerarquía de objetivos guiada por la eficiencia | Multiplicidad de objetivos antagónicos y concomitantes cuyo eje central es la confiabilidad     |
| <i>Proceso decisorio</i>    | Toma de decisiones incrementales                                       | Presencia de tres modalidades de decisión (programada, incremental, reactiva)                   |
| <i>Sistema de autoridad</i> | Sistema de autoridad simple  | Sistema de autoridad complejo   |
| <i>Tipo de errores</i>      | Los errores no son letales para su medio ambiente o para la HEO        | Los errores pueden derivar en situaciones catastróficas tanto para el contexto como para la HRO |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <i>Sistema tecnológico</i>              | Tecnología de bajo riesgo   | Sistemas tecnológicos complejos y altamente integrados   |
| <i>Incertidumbre</i>                    | Escasas sorpresas en la HEO. Incertidumbre e ignorancia tienen escasa incidencia en el nivel de eficiencia organizacional   | Incertidumbre e ignorancia, tanto del futuro como del contexto y la HRO, se conjugan para determinar la potencialidad de accidentes normales y/o catastróficos   |
| <i>Patrón de interacciones</i>          | Mente colectiva simple y/o escasamente desarrollada   | Procesos cognitivos requieren una interacción atenta generando una mente colectiva   |
| <i>Tipo de sector</i>                   | Predominio del sector privado, en particular sociedades comerciales (empresas). No obstante ello existen organizaciones HEO en el sector público  | Alto nivel de participación del sector público ya sea mediante regulaciones de las HROs empresas o mediante la creación de HROs del sector público   |
| <i>Principios de gestión aplicables</i> | Principios tayloristas  | Inadecuación de los principios tayloristas   |
| <i>Ejemplos</i>                         | Empresas de productos y servicios (e.g., productores de golosinas, fábricas de tubos, restaurantes de comida rápida, empresas automotrices, explotaciones agropecuarias, empresas de construcción, etc.). | Central de generación de energía nucleoelectrica, sistema de control de tráfico aéreo, organización de certificación de medicamentos, porta-aviones navales, naves espaciales, empresas petroquímicas. |

Fuente: Elaboración propia

Otra de las dimensiones frecuentemente utilizada para distinguir entre HEO y HRO es apelar a la clásica tríada organizacional: empresas, organizaciones del sector público y organizaciones del tercer sector. En ese sentido, las HEOs adoptan predominantemente la figura de sociedades comerciales o empresas mientras que las HROs se encuentran con mayor asiduidad en el sector público y/o en las organizaciones de la sociedad civil. Más allá del predominio

mencionado, el vínculo no es exclusivo así como los resultados medidos en eficiencia y confiabilidad tampoco son unívocos<sup>10</sup>.

En síntesis, a nivel ontológico se puede distinguir entre HROs y HEOs ya que las primeras no pueden establecer los *trade-offs* y jerarquización de objetivos que hacen las HEOs. Desde el punto de vista estructural también existen diferencias en los sistemas tecnológicos, de toma de decisiones, de configuraciones estructurales necesarias e incluso desde el punto de vista cognitivo o de las competencias organizacionales. Por tanto, existen al menos tres niveles de diferenciación ontológica entre HROs y HEOs.

## Discusión

Organizaciones de alta confiabilidad y Organizaciones de alta eficiencia: un *continuum* antes que una dicotomía.

El contrapunto planteado entre HROs y HEOs no debe desembocar en el reduccionismo tendiente a observar la diversidad organizacional bajo dos variantes, ignorando la multiplicidad de tipos organizacionales. En otras palabras, el universo organizacional debe ser analizado a partir de un *continuum* cuyos extremos son las HROs y las HEOs y a lo largo del cual se encuentran organizaciones que presentan ciertas características que las acercan a uno u otro extremo.

Anteriormente se mencionó el caso de una central productora de energía nucleoelectrónica como ejemplo de HRO. En efecto, la organización que gestiona tal sistema reúne todos los rasgos ontológicos de las HROs pero ¿Qué se puede decir de la organización que diseña y construye la central nucleoelectrónica? A juzgar por su sistema tecnológico-productivo, sus procesos decisorios, la reversibilidad de sus errores, el patrón de interacciones y los principios de gestión aplicables, se trata de una HEO. Sin embargo, es una organización que está creando una HRO. De ahí que su accionar esté fuertemente controlado por otras organizaciones, entre ellas organismos públicos de regulación, que le exigen niveles de confiabilidad similares a los de las HROs. Al construir una HRO o

---

<sup>10</sup> Existen HEOs que se encuentran en la égida del sector público o del tercer sector así como HROs son gestionadas por sociedades comerciales. Este caso se hizo más frecuente a medida que el sector público adoptaba políticas de privatización y/o concesión de servicios públicos. Por el lado de los resultados, todas las combinaciones poseen su correlato empírico: existen empresas (organismos públicos) HEOs (HROs) eficientes e ineficientes (confiables y no confiables).

alguno de sus componentes y/o sistemas se deberán realizar homologaciones, ensayos y pruebas que exceden las exigibles en cualquier otra HEO, ya que si bien el sistema productivo no es intrínsecamente riesgoso el sistema que está creando lo será.

Similares consideraciones pueden hacerse con respecto a las organizaciones proveedoras de la NASA (u organizaciones aeroespaciales semejantes, como la Comisión Nacional de Actividades Espaciales en la Argentina). Los accidentes de la nave espacial *Challenger* y *Columbia* resultaron contundentes tanto para poner en evidencia la normalización de las desviaciones organizacionales (Vaughan, 1999) como para reconocer la importancia de las organizaciones subcontratistas y la red interorganizacional de una HRO.

El sector petroquímico y aerocomercial se inscriben en la misma línea desde el momento en que se desarrollan redes interorganizacionales donde la división del trabajo y la especialización productiva determina que las empresas subcontratistas y constructoras de HROs asuman riesgos tecnológicos y, en consecuencia, sus rasgos ontológicos. *A priori* empresas como *Boeing* o *Airbus* no dejan de ser HEOs: sus sistemas tecnológicos tienen un bajo nivel de integración y los errores son reversibles. Aunque como en el caso de la industria aeroespacial, el rol de los fabricantes de aviones -sistemas complejos- no se acaba con la entrega del producto a la empresa aerocomercial, se extiende durante la vida útil del avión bajo la modalidad de mantenimiento, actualización de sistemas, provisión de repuestos y formación de recursos humanos.

De esta manera, la dicotomía HRO versus HEO adquiere su mayor importancia epistemológica cuando permite cernir las características de las organizaciones de alta confiabilidad al mismo tiempo que sirve de extremo polar de un *continuum* donde se puede ubicar una miríada de organizaciones híbridas que, en función de sus sistemas, combinan características de HROs y HEOs.

Especialización productiva y desarrollo de relaciones interorganizacionales constituyen dos procesos organizacionales que contribuyen a la aparición tanto de híbridos HRO-HEO como de HEO que deben mimetizarse con las HROs<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Si se adopta una perspectiva sistémica integral, a los factores organizacionales habría que agregarles los contextos económicos que exacerban las tensiones entre la lógica de la seguridad y la racionalidad económica-financiera.

Previamente se mencionó el caso de los híbridos HEO-HRO, en tanto que organizaciones ontológicamente híbridas creadas por los procesos explicitados en los párrafos precedentes. Otro de los procesos organizacionales que está teniendo lugar es el desplazamiento de ciertas HEOs hacia las características de las HROs. Tal es el caso de las cadenas de comida rápida y los riesgos derivados de alimentos contaminados; empresas del sector avícola cuyos sistemas productivos son vulnerables a la generación de epidemias (e.g., gripe aviar); empresas de *agribusiness* basadas en explotaciones latifundistas junto con paquetes tecnológicos y biotecnología que impactan negativamente en el medio ambiente; los sistemas ferroviarios, tanto los de última tecnología como los del siglo XX, generadores de recurrentes catástrofes; o incluso los sistemas financieros (bancos, agentes de bolsa, etc.) en tanto que generadores de *crash* financieros y económicos a escala planetaria. Todos estos casos constituyen una clara evidencia de que la adopción de los sistemas de gestión HROs se revela pertinente en las HEOs, ya que la frontera ontológica entre ambos tipos organizacionales aparece difusa y/o porosa.

#### HROs en la Argentina y análisis de accidentes

Opacidad es la característica distintiva de la información sobre HROs en Argentina. Se carece tanto de relevamientos sistemáticos de información como de estudios estadísticos integrales de organizaciones de riesgo. Ni siquiera se cuenta con un sistema centralizado de catalogación de HROs. No obstante ello, resulta indiscutible su presencia cuantitativamente considerable. Desde organizaciones del sector nuclear, pasando por las empresas petroquímicas, los sistemas de control del tráfico aéreo, equipos de intervenciones quirúrgicas de alta complejidad, los sistemas de riesgo están presentes en nuestro medio.

Por otra parte, la historia de los accidentes o catástrofes en la Argentina tampoco adolece de ejemplos aunque es ciertamente modesta cuando se la compara con la de otras latitudes. Nuevamente, no se dispone de estadísticas agregadas de catástrofes en nuestro país aunque haciendo una breve reseña, no taxativa de los eventos no deseados, se pueden mencionar los accidentes aerocomerciales de 1997 y 1999 o el incendio en la discoteca Cromañón como los de mayor repercusión (Cuadro 3).

Del conjunto de accidentes catastróficos reseñados se puede inferir una serie de observaciones. En primer lugar, la creciente cantidad de

accidentes a medida que se avanza en la serie cronológica. Ya sea por la proliferación de HROs, el mayor nivel de mediatización o la conjunción de ambos procesos, el primer decenio del tercer milenio está esparcido de catástrofes industriales.

En segundo lugar, si bien el cuadro 3 omite las catástrofes naturales, esto no significa que las mismas no hayan existido. Inundaciones, sequías, incendios forestales, erupciones volcánicas y movimientos telúricos se sucedieron a lo largo del período considerado, incluso con mayor frecuencia que las catástrofes industriales.

Cuadro 3. Reseña de accidentes en la Argentina

| Año                                    | Accidente   | Características  |
|--|---|--|
| 23/09/1983                             | Escape de radiación   | Durante una reconfiguración del núcleo del reactor experimental RA-2 en el Centro Atómico Constituyentes un operario recibió una dosis letal de radiación. Otras 13 personas fueron afectadas con dosis menores.   |
| 10/10/1997                             | Caída avión de una línea comercial                                    | El avión McDonnell Douglas DC-9-32 de la compañía Austral (vuelo 2553) en el trayecto Posadas – Buenos Aires se precipitó a tierra en cercanías de la localidad de Fray Bentos.<br>Víctimas: 74 muertos (pasajeros y tripulantes).   |
| 31/08/1999                             | Colisión avión de una línea comercial                                 | Un Boeing 737 de la compañía LAPA (vuelo 3142) que despegaba del aeropuerto J. Newbery con destino a la ciudad de Córdoba fracasó en su intento y como consecuencia, colisionó sobre máquinas viales y un terraplén y generando un incendio.<br>Víctimas: 65 muertos, 34 heridos y 37 sobrevivientes.  |
| 20/08/2000<br>28/08/2000<br>08/11/2000 | Accidente en un cloroducto y escapes de amoníaco en la planta de urea | En el Polo petroquímico de Bahía Blanca, la rotura del cloroducto afectó a seis personas (un bombero y cinco operarios).<br>Los escapes de amoníaco durante la etapa de prueba de la planta de urea determinaron la asistencia de 80 personas por irritaciones y afecciones respiratorias. En el segundo escape se vieron afectados 50 empleados portuarios. |
| 15/06/2004                             | Incendio en una mina de carbón  | Una chispa en una cinta transportadora de una mina de carbón de Río Turbio generó un incendio y posterior derrumbe en los túneles.<br>Víctimas: 4 muertos y 10 desaparecidos.  |
| 30/12/2004                             | Incendio en una   | Incendio en la discoteca <i>Cromañón</i> durante un  |

|                          | discoteca   | recital.<br>Víctimas: 194 muertos y 1432 heridos.  |
|--------------------------|---|--|
| 05/02/2008               | Explosión en una acería   | En la acería de de Acindar de Villa Constitución (Santa Fe) se produjo una explosión durante las operaciones de mantenimiento de uno de los hornos.<br>Víctimas: 8 obreros heridos de gravedad.  |
| 10/09/2010               | Derrumbe en local bailable  | Derrumbe de un entresuelo del Beara Lounge Club de la ciudad de Buenos Aires.<br>Víctimas: 2 muertos y 20 heridos.   |
| Año                      | Accidente   | Características  |
| 16/02/2011               | Colisión entre dos formaciones ferroviarias                           | Una formación de Ferrobaires en el recorrido Retiro-Junín chocó un tren de UGOFE San Martín entre las estaciones de San Miguel y José C. Paz.<br>Víctimas: 4 muertos, 70 heridos.  |
| 18/05/2011               | Caida de avión de una línea comercial                                 | El avión Avión de SOL Líneas Aéreas (vuelo 5428) partió de Neuquén con destino a Comodoro Rivadavia, precipitándose en el paraje de Prahuaníyeu.<br>Víctimas: 22 muertos (pasajeros y tripulación).  |
| 10/08/2011<br>22/08/2011 | Explosión e incendio en refinera de petróleo                          | Explosión en una sala de descanso de la refinera de Petrobrás en el polo petroquímico de Bahía Blanca. Un muerto y un herido. En el segundo caso se trata de un incendio debido a una pérdida de fuel-oil de una válvula.  |
| 13/09/2011               | Colisión entre un colectivo y un tren                                 | Un colectivo de la línea 92 cruzó una barrera parcialmente baja y violó las luces de prohibición de paso. El tren de la línea Sarmiento arrolla al colectivo y descarrila; colisionando con otra formación que ingresaba a la estación de Flores.<br>Víctimas: 11 muertos y más de 200 heridos.  |
| 22/02/2012               | Colisión de una formación ferroviaria contra el sistema de paragolpes | El tren N° 3772 de la Línea Sarmiento ingresó a la plataforma N° 2 de la estación Terminal Once con más de 1.200 pasajeros en hora pico (8:33 AM). El proceso de frenado de la formación tal cual se ejecutó determinó la colisión del tren con el sistema de paragolpes de contención de la plataforma.<br>Víctimas: 51 muertos y más de 700 heridos. |

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria.

Un tercer aspecto a observar es la no prevalencia de las HROs en la generación de catástrofes. Incluso en los últimos años se observa la recurrencia de las HEOs como fuente de accidentes catastróficos. Es decir, en nuestro país una cantidad considerable de catástrofes tiene lugar en organizaciones cuyos sistemas productivos (tanto de bienes como de servicios) no son de alta confiabilidad ergo se trata de organizaciones que deberían tener innumerables dispositivos para evitar los eventos no deseados.

El caso más flagrante es el del sistema vial que se cobra entre 7500 y 8000 vidas por año en accidentes de tránsito, cifra que excede largamente la cantidad de víctimas resultantes de catástrofes industriales. Como corolario se puede sostener que a mayores riesgos y más focalizados, mayor es la capacidad para gestionar los riesgos industriales mientras que a menores riesgos y más distribuidos, mayor es la probabilidad de generar accidentes (e.g., accidentes viales).

Finalmente, la recurrencia de accidentes catastróficos en el sistema ferroviario alerta acerca de la naturaleza de dicho sistema, originalmente identificada como un sistema simple y altamente integrado (Perrow, 1984), y exige un análisis tanto de la evolución de dicho sistema como de su desempeño para determinar su impacto catastrófico.

## Conclusión

Definir el objeto de estudio constituye una construcción epistemológica insoslayable de todo proyecto de investigación o enfoque teórico. Tanto la NAT como la HRT ofrecen caracterizaciones parciales de las organizaciones de riesgo. En un caso reduciendo su complejidad al factor tecnológico y en el otro apelando al desempeño de las HROs antes que a su naturaleza.

Desde el punto de vista ontológico una HRO es un sistema complejo y fuertemente integrado, con objetivos múltiples, antagónicos y concomitantes que deben ser conciliados movilizando competencias organizacionales de gestión del conocimiento (e.g., construcción de una mente colectiva) e institucionalizando un patrón de gestión contingente en sus aspectos estructurales (i.e., configuración estructural, proceso decisorio, proceso de planificación, etc.).

A partir de la definición precedente se ponen en evidencia tres niveles de diferenciación ontológica entre HROs y HEOs. En primer lugar, las HROs no pueden establecer los *trade-offs* y/o jerarquización de objetivos que hacen las HEOs sin poner en riesgo la supervivencia

organizacional y la de sus contextos y/o actores externos concernidos. En segundo lugar, existen diferencias estructurales ya sea en los sistemas tecnológicos, de toma de decisiones y de configuraciones jerárquicas necesarias. En tercer lugar, el esquema cognitivo y de competencias organizacionales marca una diferencia sustantiva entre los dos tipos organizacionales.

No obstante la dicotomía entre HEOs y HROs, no hay que perder de vista que antes que un par polar se trata de un *continuum* en el que se ubica una miríada de organizaciones híbridas que, en función de sus sistemas, combinan características de HROs y HEOs. Especialización productiva y desarrollo de relaciones interorganizacionales constituyen dos procesos organizacionales que contribuyen a la aparición tanto de híbridos HRO-HEO como de HEO que deben mimetizarse con las HROs si pretenden sobrevivir y desarrollarse.

La distinción establecida entre HEOs y HROs no sólo permite comprender la naturaleza organizacional, también enriquece la gestión apuntando al desarrollo de preconizaciones para la acción específicas según el tipo organizacional en cuestión: HEO, HRO o algún híbrido.

Catástrofes naturales e industriales recurrentes no hacen más que poner en evidencia las vulnerabilidades organizacionales así como la carencia de un estado de situación de HROs en la Argentina. Déficit cada vez más flagrante a medida que el país pasa a formar parte de la sociedad del riesgo, donde no sólo son riesgosas las HROs sino que las HEOs se revelan al origen de imperceptibles catástrofes.

El ejercicio epistemológico propuesto no clausura el debate sino que habilita una serie de investigaciones futuras. Desde el punto de vista epistemológico se impone una mayor precisión teleológica de las HROs *vis-à-vis* las HEOs. Asimismo, la profusión de competencias organizacionales identificadas en estudios precedentes exige una mayor especificación.

Una vez alcanzada la precisión epistemológica resultará imprescindible acumular evidencia empírica acerca de las HROs. En ese sentido se proponen dos estrategias metodológicas no excluyentes. Por un lado, desarrollar la línea investigativa en torno a las vulnerabilidades de las HROs, nutriéndose de la abundante literatura disponible y seleccionando para su estudio las catástrofes ocurridas en el contexto argentino.

Finalmente, la plena vigencia de la sociedad del riesgo reclama un estudio profundo de los híbridos organizacionales y de las HEOs cuyas vulnerabilidades han demostrado tener consecuencias tanto o más

catastróficas que las de las HROs. En efecto, para bien o para mal, ningún tipo organizacional puede arrogarse el monopolio catastrófico en la sociedad del riesgo.

#### Referencias bibliográficas

Ackoff, R. (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Editorial Limusa.

Auerswald, Ph., Branscomb, L., Laporte, T., Michel-Kerjan, E. (2006). *Seeds of disaster, roots of response: how private action can reduce public vulnerability*. Cambridge: University Press.

Beck, U. (2008). *La sociedad del riesgo mundial*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Blau, P., Scott, W. (1962). *Formal organizations. A comparative approach*. San Francisco: Chandler.

Bourrier, M. (2011). The legacy of high reliability organization project. *Journal of contingencies and crisis management*, 19 (1): 9-13.

Bourrier, M. (Dir.). (2001). *Organiser la fiabilité*. Paris: L'Harmattan.

Bruning, E. (1989). The relationship between profitability and safety performance in trucking firms. *Transportation Journal*, Spring, 28, (3): 40-49.

Burns, T.; Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness, *Management Science*, 32 (5): 539-553.

Cantero, J., Seijo, G., Roca, N. (2011). Los senderos evolutivos de la confiabilidad. El caso del polo petroquímico de Bahía Blanca. *Revista de Análisis Organizacional* (En prensa).

Cantero, J. (2007). *La gouvernance de la gestion des risques industriels: entre la sécurité et la performance économique. Le cas des plateformes chimiques Rhône-Alpines*. (Tesis de Doctorado). IAE - Université Jean Moulin Lyon 3.

Cantero, J. (2007). *La gestión del riesgo industrial bajo la óptica de la teoría de los accidentes normales en el caso de una plataforma química*. En J. Walter, y F. Pucci. *La gestión del riesgo y las crisis. Personas, culturas organizacionales e instituciones*. Buenos Aires. Ed. El Ateneo.

- Carper, W., Snizek, W. (1980). The nature and types of organizational taxonomies: an overview. *Academy of management review*, 5 (1): 65-75.
- Dodd, D. & Favaro, K. (2006). Managing the right tension. *Harvard Business Review*. December: 1-13 (Reprint R0612C).
- Doty, D. & Glick, W. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review* 19 (2), 230-251.
- Giddens, A. (1994). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Editorial Alianza.
- Golbe, D. (1986). Safety and profits in the airline industry. *The Journal of Industrial Economics*, March, 34 (3): 305-318.
- Guilhou, X. & Lagadec, P. (2002). *La fin du risque zéro*. Paris: Eyrolles Société.
- Hammond, J., Keeney, R. & Raiffa, H. (1998). Even swaps: a rational method for making trade-offs. *Harvard Business Review*, March-April, 137-149.
- Heimann, C. F. L. (1995). Different path to success: a theory of organizational decision making, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 5 (1): 45-71.
- Hopkins, A. (2007). The problem of defining High Reliability Organizations. Working Paper, 51, National Research Center for OHS Regulation, The Australian National University.
- Hopkins, A. (2001). Was Three Mile Island a 'Normal Accident'? *Journal of contingencies and crisis management*, 9 (2): 65-72.
- Jarman, A. (2001). 'Reliability' reconsidered: A critique of the HRO – NAT debate, *Journal of contingencies and crisis management*, 9 (2): 98-107.
- La Porte, T. (1996). High reliability organizations: unlikely, demanding and at risk. *Journal of contingencies and crisis management*, 4 (2): 60-71.
- La Porte, T. & Consolini, P. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of "High-reliability organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1 (1): 19-47.
- Luhmann, N. (1992). *Sociología del riesgo*. México: Universidad Iberoamericana / Universidad de Guadalajara.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Ostroff, CH. & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency, *Academy of Management Journal* 36 (6): 1345-1361.
- Parsons, T. (1963). *Structure and process in modern societies*. New York: The Free Press.
- Pérez, R. (1980). Decisiones con objetivos en conflicto. *Contabilidad y Administración*. Septiembre, Tomo VII: 375-386.
- Perrow, CH. (2007). *The next catastrophe. Reducing our vulnerabilities to natural, industrial, and terrorist disasters*. New Jersey: Princeton University Press.
- Perrow, CH. (1999a). *Normal Accidents: living with high-risk technology*. 2nd Edition. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Perrow, CH. (1999b). Organizing to reduce the vulnerabilities of complexities. *Journal of contingencies and crisis management* 7 (3): 150-155.
- Perrow, CH. (1994). The limits of safety: the enhancement of a theory of accidents, *Journal of contingencies and crisis management* 2 (4): 212-220.
- Perrow, CH. (1967). A framework for comparative organizational analysis, *American Sociological Review* 32 (2): 194-208.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: a summary of research findings. *Journal of Management Studies* 25 (4): 373-385.
- Reason, J. (1993). *L'erreur humaine*. Paris : Presses Universitaires de France, Collection Le Travail Humain.
- Roberts, K. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science* 1 (2): 160-175.
- Roberts, K., Stout, S. & Halpern, J. (1994). Decision dynamics in two high reliability military organizations. *Management Science* 40 (5): 614-624.
- Rochlin, G. (2011). How to hunt a very reliable organization. *Journal of contingencies and crisis management* 19 (1): 14-20.

- Rochlin, G. (1993). Defining “high reliability” organisations in practice: a taxonomic” prologue, en Roberts K. (ed) *New Challenges to Understanding Organisations*. New York: Macmillan.
- Rochlin, G. (1996). Reliable organizations: Present research and future directions. *Journal of contingencies and crisis management* 4 (2): 1549-1560.
- Roe, E. & Schulman, P. (2008). *High reliability management: operating on the edge*. Stanford, CA. : Stanford University Press.
- Rose, N. (1990). Profitability and product quality: economic determinants of airline safety performance. *Journal of Political Economy* 98 (5): 944-964.
- Sagan, S. (1993). *The limits of safety: organizations, accidents and nuclear weapons*. New Jersey: Princeton University Press.
- Sallenave, J.P. (1991). *La gerencia integral*. Buenos Aires: Editorial Norma.
- Sharit, J. (2000) A modeling framework for exposing risks in complex systems. *Risk analysis* 20 (4): 469-482.
- Schulman, P. (2011). Problems in the organization of organization theory: an essay in honour of Todd La Porte. *Journal of contingencies and crisis management* 19 (1): 43-50.
- Short, J., Tygepayne, G. & Ketchen, D. (2008). Research on organizational configurations: past accomplishments and future challenges. *Journal of management* 34 (6): 1053-1079.
- Starbuck, W. & Farjoun, M. (Eds.) (2005). *Organization at the limit. Lessons from the Columbia disaster*. Malde, USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Starr, CH. (1969) Social Bénédict versus technological risk. What is our society willing to pay for safety? *Science*, September, 165: 1232-1238.
- Turner, B. (1994). Causes of disaster: sloppy management. *British Journal of Management* 5: 215-219.
- Turner, B. (1978). *The Man-made disaster*. London: Wykeham Publications.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster. *Annual Reviews Sociology* 25: 271-305.
- Weick, K. (2011). Organizing for transient reliability: the production of dynamic non-events. *Journal of contingencies and crisis management* 19 (1): 21-27.

Weick, K. (1987). Organizational culture as a source of high reliability, *California Management Review* 24 (2): 112-127.

Weick, K., Sutcliffe, K., Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior* 21: 81-123.

Weick, K.; Roberts, K. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly* 38: 357-381.

Wildavsky, A. (2003). *Searching for safety*. 2nd Edition. New Jersey: Transaction Publishers.

Williams, R.; Thompson, K. (2004). Integrated analysis: combining risk and economic assessments while preserving the separation of powers. *Risk analysis* 24 (6): 1613-1623.

# **Economía solidaria como política y estrategia de desarrollo: del discurso a las prácticas**

**Ana Mercedes Sarria Icaza<sup>1</sup>**

## **Resumen**

A partir de elementos generales presentados en análisis anteriores sobre diversas experiencias de políticas públicas en Rio Grande do Sul, y su comparación con los resultados de una investigación sobre experiencias y procesos que han tenido lugar en los últimos cinco años, el presente trabajo busca identificar algunas tendencias, continuidades y discontinuidades, profundizando los dilemas y desafíos de la economía solidaria en el actual contexto brasileño.

De manera general, se concluye que, a pesar de las evidencias de ampliación de la economía solidaria y de las políticas públicas implementadas para su fomento en los últimos diez años, las mismas no adquirieron un carácter estratégico o prioritario y parecen profundizar los límites ya identificados en investigaciones anteriores, contrariando numerosas de las expectativas iniciales.

Palabras clave: economía solidaria; políticas públicas; desarrollo local; participación; cooperativismo.

## **Solidarity Economy as Policy and Strategy of Development: from Discourse to Practices**

### **Abstract**

On the basis of general elements presented in previous analysis about diverse public policies experiences in Rio Grande do Sul and their comparison with the outcomes of some research about experiences and processes taken place during the past five years, this study aims at identifying several trends, continuities and discontinuities, at the time that it thoroughly studies the dilemmas and challenges which solidary economy currently faces in Brazil.

---

Fecha de recepción: 09/01/2012 – Fecha de aceptación: 20/02/2012

<sup>1</sup> Prof. Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Email [amsicaza@ea.ufrgs.br](mailto:amsicaza@ea.ufrgs.br)

In a general way it is concluded that, in spite of evidences of deepening of solidary economy and strengthening of public policies during the last ten years, these have not acquired a strategic or urgent character and seem to deepen the boundaries already identified in previous research, going against many of the initial expectations.

Keywords: solidary economy; public policies; local development; participation; cooperativism.

## Introducción

A fines de los años noventa, la economía solidaria en Brasil se presentaba en franco proceso de ampliación, impulsada por una dinámica que combinó por un lado, el fortalecimiento de la organización y articulación desde la sociedad civil y por otro, la puesta en práctica de políticas gubernamentales para su fomento y consolidación. Diferenciándose del cooperativismo tradicional, el discurso central de los principales actores de la Economía solidaria (ES) reafirmaba su potencial en cuanto forma de organización del trabajo basada en la solidaridad y la autogestión, así como su carácter de proyecto estratégico de desarrollo, alternativo al modelo capitalista dominante y a su dinámica de concentración de la riqueza y depredación del ambiente.

La construcción de políticas públicas adquirió un papel fundamental para el fortalecimiento de las experiencias existentes y su ampliación como opción de organización socio-económica, y permitió avanzar en esta dirección a los gobiernos municipales y estatales, experimentando un impulso significativo a partir de 2003 al comenzar a estructurarse una serie de programas desde el gobierno federal. Con el lema "*Economía solidaria cosmopolítica y estrategia de desarrollo*" la primera Conferencia Nacional, realizada en 2006, reafirmó el carácter transformador de la ES y enunció un conjunto de directrices para impulsar su consolidación.

Sin embargo, cuatro años después el escenario fue bastante menos optimista y la II Conferencia Nacional de Economía Solidaria, al hacer el balance de lo realizado, constató una serie de dificultades que le permitieron afirmar que "las políticas públicas todavía son limitadas, fragmentadas y con poco margen, más allá de las necesidades reales de los que hacen una economía solidaria en Brasil..." (SENAES, 2010). Por su parte, el Foro Brasileño de Economía Solidaria fue aún más categórico al declarar que, a pesar de los avances, la agenda de la

economía solidaria “no entró efectivamente, ni vagamente, en la agenda gubernamental del desarrollo brasileño” (FBES, 2010).

Este trabajo busca comprender los motivos que explican esa situación, analizando las perspectivas que se presentan para hacer efectiva la propuesta discursiva y práctica de la ES y la contribución que las políticas públicas han otorgado a ese proceso. Se toma como base el análisis de los resultados de una investigación sobre la construcción de políticas públicas en tres municipios de la región metropolitana de Porto Alegre entre 2006 y 2010 y su relación con la construcción nacional de la política de desarrollo a partir de 2003.

Se trata de dar continuidad a los análisis anteriores sobre la experiencia de políticas públicas de ES en Rio Grande do Sul hasta el año 2005 (Sarría Icaza, 2006, 2008), retomando sus principales conclusiones y relacionándolas con los desafíos actualmente identificados. En particular, se recuperan dos elementos que habían sido identificados como centrales en el surgimiento de las políticas públicas para la ES: por un lado, su carácter de “alternativa” para la superación de la crisis del desempleo y el aumento de las desigualdades y por otro, su dinámica de organización social, integrada a los procesos de democratización y de cambio en las relaciones Estado - sociedad civil.

De manera general, el trabajo aporta elementos que refuerzan la hipótesis de que, después de más de una década de políticas públicas orientadas a la ES y a pesar de las evidencias de su ampliación en el territorio nacional, las tendencias identificadas revelan una dificultad cada vez mayor en materia de política estratégica. Esta tendencia se agrava en un contexto en el que, no obstante el crecimiento económico, la reducción del desempleo y la pobreza extrema, prevalece la lógica basada en la integración al mercado, complementada con políticas sociales que, mejorando las condiciones de vida de los más pobres, fortalecen el consumo y el modelo de acumulación capitalista.

El artículo presenta en primer lugar algunas referencias sobre la relación ES, democracia y desarrollo, tanto desde un punto de vista teórico como del propio proceso de su emergencia en la sociedad brasileña. Se aborda luego la temática de la configuración de las políticas en los municipios estudiados y su relación con las políticas federales, confrontándola con los ejes del debate anteriormente propuesto, para plantear finalmente algunas conclusiones y presentar algunos elementos para la comprensión de los dilemas propios del actual contexto, en que los avances y la legitimidad conquistada se revelan insuficientes para que

la ES se reafirme en la sociedad como estrategia posible de transformación socioeconómica.

I. Economía solidaria, democracia y desarrollo. Dilemas actuales en la sociedad brasileña.

La referencia a la economía solidaria y a las políticas públicas para su promoción supone una discusión en la que se integran dos términos que generalmente se tratan en “ámbitos” diferentes: democracia y economía. Aunque no se trata de una discusión nueva, la misma recupera fuerza en un contexto de crisis, en el que las opciones ante el desempleo y la desigualdad creciente activan dinámicas asociativas que, al mismo tiempo que aportan soluciones socioeconómicas, interpelan a los poderes públicos y a la propia sociedad.

“Bajo las nuevas condiciones de la democracia política, globalización neoliberal y crisis económica de la década de 1990, las experiencias de economía solidaria que crecieron y se expandieron en todo el país, permitieron activar la búsqueda - y el rescate- de las formas de solidaridad capaces de contraponerse a la lógica excluyente con que funciona el mercado. Al mismo tiempo, expusieron las contradicciones y la fragilidad de las visiones de desarrollo dominantes, poniendo en práctica otras formas de organización de la vida y la producción, haciendo emerger actores sociales donde antes sólo se percibían masas empobrecidas en espera de la modernización” (Sarria Icaza, 2008).

En este proceso, diversos actores sociales se articulan y van conformando un movimiento que, identificado en torno de la ES, fue ganando visibilidad y legitimidad en los últimos veinte años, organizándose y pautando la necesidad de nuevas institucionalidades que atiendan sus propuestas. La política pública para la ES es entonces resultado de una intensa interacción entre el movimiento y los gobiernos.

“Las experiencias y la trama conceptual que se está conformando en torno de la ES constituyen progresivamente una referencia social que cambia en las coyunturas, aunque mantiene cierta regularidad en cuanto a los interrogantes que plantea y a la manera de formularlos, expandiéndose, ganando espacios institucionales y haciendo las veces de principios organizadores de las intenciones y objetivos de los gestores públicos” (Araújo e da Silva, IPEA, 2005).

Esta dinámica nos remite a una perspectiva de acción pública, que pone el énfasis en una dinámica democrática en la que se integran las dos dimensiones de lo político: “por un lado, la acción común por el compromiso público y por otro, la constitución de reglas que rigen la vida en colectividad”. (Laville, 2006, 21). La construcción de políticas públicas, por lo tanto, no se restringe a la actuación de los actores políticos institucionales sino que integra además la participación de varios otros actores sociales.

Así la ES se presenta en Brasil como un conjunto de actores sociales que, actuando de manera colectiva, establecen pautas y tornan público un debate sobre lo económico, aportando como novedad la discusión sobre la legitimidad de otras formas de organización y distribución de la riqueza.

“La contradicción fundamental a partir de la cual surge la economía solidaria es justamente el hecho de que el crecimiento económico, la modernización -que se percibe con grandes oportunidades de ser alcanzada en un país como Brasil- no logra superar la persistencia de grandes desigualdades sociales, que perpetúan un sistema que mantiene gran parte de la población en la condición de excluida -del empleo, de derechos y de ingresos capaces de garantizar una vida digna-. Se trata entonces de cuestionar la propia lógica de crecimiento y modernización, la propia lógica del desarrollo” (Sarria Icaza, 2008).

En este sentido, en el caso brasileño, la ES se integra en el proceso de las luchas sociales por la ciudadanía, un término altamente simbólico y movilizador. Esto remite tanto a la necesidad de apertura de espacios propiamente políticos, históricamente autocráticos y restringidos por élites oligárquicas, como al reconocimiento y el acceso de la gran mayoría de la población a derechos sociales básicos, en una sociedad en la que el crecimiento económico generó bienestar para pocos. Sin embargo, se hace evidente cada vez más que no se trata simplemente de reivindicar derechos sociales sino de transformar el propio modelo económico dominante que está en la base de la generación de desigualdades y concentración de riquezas.

“En respuesta a un neoliberalismo que invoca la libertad económica para invalidar la preocupación por la igualdad, la posibilidad de una democratización de la sociedad, de ahora en más está conectada con un proceso democrático de reapropiación de la economía como actividad social” (Laville, 37).

En el escenario de final de siglo, dominado por el neoliberalismo, la ES se inserta en los debates sobre las alternativas contra-hegemónicas y su desafío es justamente mostrar que el rescate de formas colectivas y asociativas de organización no es simplemente una respuesta coyuntural para “generar trabajo y renta” para aquellos que están fuera del mercado de trabajo. En situaciones de crisis de empleo y de aumento de las desigualdades, su propuesta adquiere legitimidad y viabilidad y pasa a ser de interés de los poderes públicos, pero, en la medida en que el escenario nacional se modifica, se hacen evidentes las dificultades para afirmarse como propuesta estratégica, social y económica para el país.

De hecho, en los ocho años de gobierno del presidente Luiz Inácio Lula da Silva se consolidó una propuesta de desarrollo claramente neo-keynesiana, que fortaleció el modelo de acumulación capitalista a partir del aumento del consumo, sustentado en políticas de distribución de renta que mejoran la calidad de vida de los más pobres, y generan un “círculo virtuoso” de crecimiento económico, tasas de empleo y mejoras en la condición de vida de la población. En este escenario, las principales estrategias transitaron por el fortalecimiento de las formas tradicionales de organización económica: el empleo formal y los diversos formatos de empresa capitalista, que incluyen políticas diferenciadas para fortalecer las iniciativas económicas del mundo popular. Así, la ES pierde fuerza simbólica y se concreta como “opción frente al desempleo”, afrontando importantes desafíos y dilemas ya vivenciados por el propio cooperativismo a lo largo de su historia, lo que significa integrarse de forma marginal o asumir un papel contestatario, perdiendo espacio institucional al ser visualizada como propuesta “utópica” o “idealista”.

Se activa así el debate sobre el carácter de la dinámica de organización de la ES y su relación con las formas institucionalizadas de la política, pues resulta claro que, a pesar de su carácter contradictorio y marginal, ha logrado espacios importantes de interlocución con los poderes públicos, lo que ha permitido su ampliación y legitimidad. Persiste sin embargo una problemática más amplia que se refiere a los cambios y desafíos de la actuación de los movimientos sociales y los dilemas que suscita la relación frente al Estado

De hecho, en Brasil, la actuación de los movimientos sociales fue fundamental en los últimos veinte años, instalando la necesidad de una “nueva gramática social”, es decir, una nueva forma de relación Estado - Sociedad (Santos y Avritzer, 2001:54). Sin embargo, en la medida en

que avanza el proceso de democratización política, “la tradicional oposición sistemática de algunos movimientos al Estado -expresión hegemónica de clase al poder público- comienza a modificarse” (Scherer-Warren, 1996:19).

En este sentido, la actuación de la ES muestra la confrontación de visiones y la ambigüedad de su acción, explicitando las contradicciones inherentes al impulso democratizador que la caracteriza: por un lado, su inserción en los espacios institucionales y por otro, la necesidad de mantener autonomía ante los impulsos de “captura” por parte de los sistemas institucionalizados de poder.

## 2. Políticas públicas para la ES en Rio Grande do Sul: nuevos espacios de ampliación, nuevo contexto nacional.

En trabajos anteriores (Sarria Icaza, 2006) identificamos un primer período de expansión de las políticas públicas orientadas a la ES en Rio Grande do Sul, que se inició en los años 1990 en la Alcaldía de Porto Alegre y se amplió en 1997 a un conjunto significativo de gobiernos municipales, llegando por primera vez a un gobierno estadual entre 1998 y 2002. Este período estuvo vinculado con la conquista de dichos gobiernos por el Partido de los Trabajadores y se confinó<sup>2</sup> a fines de 2004, bajo el símbolo de la pérdida de la Alcaldía de Porto Alegre, después de 16 años de administración petista.

“Los grupos de generación de empleo e ingresos, que en Río Grande do Sul se identificaron en torno a la denominación “economía popular solidaria”, presentaron progresivamente demandas de políticas públicas para los gobiernos locales. Estas políticas comenzaron a construirse cuando las demandas encontraron eco en los gobiernos de izquierda, sensibles a las reivindicaciones de los grupos y dispuestos a ampliar los espacios democráticos existentes. Este fue el caso de la Municipalidad de Porto Alegre y de otros gobiernos municipales, así como de las experiencias construidas en el nivel de gobierno estadual y de gobierno federal” (Sarria Icaza, 2008).

En este proceso, destacamos el papel que jugó la experiencia de la Alcaldía de Porto Alegre, como referencia para un conjunto de acciones que fueron desarrolladas en otras ciudades de Rio Grande do Sul. Aunque en éstas, la ES encontró por un lado un lugar

---

<sup>2</sup>Lo que se encuentra confinado es el ciclo de ampliación y no la existencia de políticas para la ES que continúan existiendo en algunos municipios del Estado.

generalmente situado en la perspectiva del desarrollo económico, por otro, ocupó un lugar marginal y de poca visibilidad. En el marco del gobierno estadual (periodo 1999-2001), la ES constituyó un elemento estratégico en el diseño de las políticas de desarrollo, alcanzando un impulso significativo que, aunque no logró trascender el cambio de gobierno, sirvió de experiencia para plantear el debate sobre la diferencia de concepciones presentes cuando se habla de ES, principalmente en lo que respecta al Estado y a su papel en la sociedad.

Luego de un período de pérdida de espacio en las políticas gubernamentales, a partir de 2008, se registra un nuevo momento de ampliación, asociado, como en los casos anteriores, con la conquista de algunos gobiernos municipales por fuerzas de izquierda, específicamente el PT, que en 2010 llega nuevamente al gobierno estadual. Si bien en esta coyuntura el polo irradiador deja de ser Porto Alegre<sup>3</sup>, se mantiene gran parte del formato y la lógica que estructuraron estas políticas desde fines de los años 90, como se puede apreciar en las experiencias de los municipios analizados (Canoas, São Leopoldo y Nuevo Hamburgo), localizados en la región del Vale do Sinos e integrados al conglomerado urbano de la “gran Porto Alegre”.

Cabe señalar el cambio de contexto institucional y socio-económico que sirve de marco para este nuevo momento de ampliación, cuando la ES no es solamente una experiencia novedosa que surge en algunos lugares, sino que se disemina en el territorio nacional y cuenta con una serie de directrices provenientes de las instancias federales de gobierno, las cuales tienen como centro la Secretaría Nacional de Economía Solidaria, SENAES, creada en 2003.

De hecho, entre la I Conferencia de economía solidaria realizada en 2006, que definió la “Economía solidaria como política y estrategia de desarrollo” y reafirmó su carácter transformador y la II Conferencia, realizada en 2010, el centro dinamizador de esa estrategia fue la construcción de políticas públicas, articuladas desde el nivel nacional hasta el local.

---

<sup>3</sup> Aunque esta alcaldía mantiene algunas acciones, ha desactivado buena parte de los programas anteriormente construidos para su promoción. Así, el centro de la dinámica de la economía solidaria en Porto Alegre se dislocó del gobierno municipal para las organizaciones de la sociedad civil, articuladas con el Foro Municipal de EPS que se mantiene activo y bien organizado.

El universo de las políticas públicas es entonces significativamente más amplio, aunque como se indica en el cuadro 1, el escenario de conjunto indica que el impacto y la amplitud de estas políticas permanece restringido y fragmentado, siendo ésta una de las principales conclusiones reiterada en diferentes momentos de evaluación por parte de los principales actores de la economía solidaria<sup>4</sup>.

Cuadro 1: Síntesis de las políticas públicas de ES en Brasil - 2010

|                   | Datos Generales  | En Rio Grande do Sul   |
|-------------------|--|--|
| A nivel municipal | Según la Red de Gestores, cerca de 180 alcaldías (de un total de más de 5.000) poseen algún tipo de acción o estructura dirigida a la economía solidaria.  | 10 municipios (de un total de 496) poseen alguna estructura orientada a la ES.   |
| A nivel estadual  | En 2010, según el relevamiento de la SENAES, 14 gobiernos estaduais (de un total de 27) desarrollaban algún tipo de acción que beneficiaba, de modo directo o indirecto, la ES.  | En 2010 se creó la Secretaría de economía solidaria y micro y pequeña empresa.   |
| A nivel federal   | a. Acciones específicas a partir de la Secretaría Nacional de Economía Solidaria (SENAES), del Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE).<br>b. Acciones articuladas con otros ministerios: de Desarrollo Agrario (MDA), de Desarrollo Social (erradicación de la pobreza extrema y seguridad alimentaria), de Educación, de Ciencia y Tecnología, además de otros como Medio Ambiente, Salud (salud mental), Justicia (seguridad pública), Cultura, Turismo. | La mayor parte de los programas federales son ejecutados por ONGs y Universidades, que son seleccionadas a partir de las convocatorias públicas lanzadas por los diferentes ministerios. |

Fuente: Adaptación a partir de Dubeux *et al.*, 2011, p. 14.

En el caso de Rio Grande do Sul, las expectativas se han renovado al retomarse acciones específicas por algunos gobiernos, aunque subyace la cuestión de fondo: hasta que punto estas acciones logran

<sup>4</sup>En 2010 son realizados principalmente los balances de las conferencias a nivel municipal, estadual y nacional. Identificando los problemas, se convoca una serie de encuentros promovidos por la propia SENAES con los ejecutores de los diferentes proyectos y programas en marcha.

avanzar con relación a los límites identificados, tanto desde el punto de vista de la ampliación de espacios democráticos, como de su papel estratégico de alternativas contra-hegemónicas referidas a un proyecto de desarrollo nacional.

De manera general, las políticas municipales estudiadas mantienen una continuidad con el diseño que se construyó a partir de la experiencia de Porto Alegre, especialmente por estar integradas dentro del área del desarrollo económico y no de la asistencia social. Los instrumentos de la política repiten algunos ejes centrales presentes desde el nivel federal hasta el municipal: comercialización, asistencia técnica, formación, apoyo a ferias, calificación profesional. Sin embargo, los recursos materiales y humanos que se destina son reducidos y el centro de las acciones es el apoyo para la organización de ferias y el “acompañamiento” de los foros y emprendimientos.

Los programas del gobierno federal, por su lado, están presentes en los municipios, pero casi siempre se desarrollan de manera desarticulada. Son ejecutados por diversas organizaciones de apoyo que muchas veces parecen “disputar” entre sí el público beneficiario. Un ejemplo se presenta con las políticas de formación y asistencia técnica, ejecutadas en el Valle dos Sinos por varios programas financiados por el gobierno federal: el Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas (PRONINC), y el Núcleo de Asistencia Técnica en Economía Solidaria (NEATES)<sup>5</sup>, los cuales no se articulan entre sí. Esto sucede también con las acciones de formación, que cuentan con el apoyo de un programa nacional estructurado a partir de un Centro de Formación en Economía Solidaria (CFES)<sup>6</sup>, cuya actuación no logró articular ni potenciar los eventos formativos ya realizados por las diferentes organizaciones, programas y por las propias alcaldías.

La desarticulación de las políticas públicas no solo se da en aquellas dirigidas específicamente a la ES, sino que también, de manera significativa, se presenta en otras políticas que dialogan con el proyecto más amplio de desarrollo nacional y territorial, como es el caso de la agricultura familiar o de las políticas de inclusión social o de soberanía alimentaria.

---

<sup>5</sup>Ejecutado en Rio Grande do Sul entre 2009 y 2011, por la ONG Guayi.

<sup>6</sup>Ejecutado por la Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos para atender los estados de la región sur del país (Paraná, Santa Catarina, y Rio Grande do Sul). La paradoja es aún mayor si consideramos que, dentro de esa misma universidad funciona una incubadora de economía solidaria que poco dialoga con el CFES.

### 3. Procesos de ampliación democrática y relación Estado-sociedad. Los desafíos de la institucionalización.

El análisis de las experiencias de políticas públicas dirigidas a la ES en los municipios de Canoas, São Leopoldo y Novo Hamburgo pone en evidencia la dinámica de ampliación democrática ya señalada, resultante de un proceso de organización social que, centrado en la experiencia de formas cooperativas de producir y trabajar, demanda nuevos espacios institucionales cuya construcción supone un desafío, tanto para los actores estatales como para los de la sociedad civil.

Cuadro 2: Surgimiento de políticas públicas y dinámica de organización de la ES

| Municipio    | Dinámica de organización  | Políticas públicas para ES  |
|--------------|---|---|
| Canoas       | <p>Década de 1990: se organizan diversos grupos (reciclaje, artesanías, alimentación, servicios) varios de los cuales continúan en actividad.</p> <p>2003: se funda el foro municipal, que, después de un período de poca actividad, es re-articulado en 2006.</p> <p>2007: El Foro convoca a los candidatos a la alcaldía y pide compromiso con la ES.</p> <p>A partir de 2008: el foro municipal actúa como principal interlocutor de la alcaldía en la política de ES.</p> | <p>2006: el gobierno del PSDB realiza algunas acciones de apoyo a los grupos existentes, en respuesta a sus demandas, siendo la principal conquista la realización de la feria municipal de ES.</p> <p>2009: el nuevo gobierno municipal comienza a ejecutar una política más estructurada y crea un departamento de economía solidaria dentro de la Secretaría de desarrollo económico y social.</p> |
| São Leopoldo | <p>1998- 2001: varios grupos se organizan con el impulso de las políticas del gobierno estadual, pero la mayoría no presenta continuidad.</p> <p>2003: algunos grupos participan de la fundación del Fórum do Vale do Sinos.</p>  | <p>2005: el gobierno municipal crea un sector de economía solidaria dentro de la Secretaría de desarrollo económico.</p>  |

|                |   |  |
|----------------|---|--|
|                | 2005: el foro municipal es organizado poco después del inicio del primer gobierno municipal. Desde entonces, actúa como interlocutor para las políticas de ES.  |  |
| Nuevo Hamburgo | 1998- 2001: varios grupos se organizan a partir del impulso de las políticas del gobierno estadual, aunque la mayoría no tiene continuidad.<br><br>2005: algunos grupos comienzan a participar del Fórum do Vale do Sinos. Se funda el Foro Mun. de Economía Solidaria. | 2008: el gobierno municipal que asume, estructura una política para la ES y crea un sector dentro de la Secretaría de Trabajo municipal.<br><br>2010: es aprobada la ley municipal de fomento a la economía solidaria. |

En los tres municipios la presencia de la ES en cuanto forma de organización económica y social, antecede a las políticas públicas municipales y está vinculada con procesos que, variando de una realidad a otra, se relacionan con fuerzas sociales y políticas con expresiva actuación en los últimos veinte años.

Desde la década de 1990, en Canoas, varios grupos de ES se formaron con una expresiva participación de militantes de movimientos populares, con fuerte presencia de grupos de la iglesia progresista; muchos de estos grupos se mantuvieron activos a lo largo de los años, contando con apoyos diversos por parte de organizaciones políticas, sindicales y religiosas que actuaban en el propio municipio o en el vecino Porto Alegre. Ya en São Leopoldo y Nuevo Hamburgo, los grupos de ES que surgieron a finales de los noventa e inicios de 2000, presentaron mayores dificultades de continuidad, comenzando procesos de articulación en 2000, principalmente a partir de la fundación del Foro del Valle do Rio dos Sinos, en 2003.

El Foro Regional de Vale dos Sinos adquiere una dinámica importante y se constituye en un actor fundamental en la región, con la participación de un número creciente de emprendimientos económicos solidarios y un fuerte involucramiento de las incubadoras

universitarias<sup>7</sup> y de otras ONGs. Además de la articulación regional, las realidades en cada territorio demandan la formación de los foros municipales, los cuales comienzan a establecer interfaces con las alcaldías.

Es posible identificar diversos “núcleos inductores” de las experiencias de ES en estos municipios: al inicio de los noventa, se trata principalmente de organizaciones de cuño religioso y progresista, vinculadas con los movimientos comunitarios y sindicales; posteriormente, al final de la década, se presenta un impulso importante proveniente de las políticas del gobierno estadual, primero en el país en establecer como prioridad la ES<sup>8</sup>. A partir de 2003, cabe principalmente a las incubadoras universitarias un papel central como promotoras de la organización de la ES y hacia el final de la década, se estructuran diversas dinámicas de interlocución entre los emprendimientos, los gobiernos y las universidades.

El papel de las llamadas “entidades de apoyo y fomento” a lo largo de este proceso está cada vez más vinculado con una doble perspectiva: por un lado, son actores fundamentales para sustentar las dinámicas de organización social y por otro, se convierten en ejecutoras de los principales programas de gobierno, comenzando en el gobierno estadual y, de forma más significativa, en las políticas del gobierno federal a partir de 2003. Las incubadoras, por ejemplo, se fortalecen con las políticas del PRONINC, ejecutando proyectos aprobados entre 2004 y 2005, aunque su actuación no se inicia ni depende de estos recursos, sino que se vincula con la acción de algunos núcleos de intelectuales y activistas que se organizan en ellas (FEEVALE, 2011).

De manera general, la implantación de políticas públicas municipales se realiza en interlocución directa con los foros de economía solidaria y, en la mayor parte de los casos, en respuesta a sus demandas. De hecho, la actuación de los gestores públicos en estos tres municipios está principalmente orientada a apoyar los procesos de organización social de la ES, de cuyos emprendimientos y organizaciones ellos mismos provienen. En general, construyen las directrices de la política pública en consulta directa con los foros. Se establece así una dinámica

---

<sup>7</sup>En la región del Vale dos Sinos funcionan 3 incubadoras universitarias: UNILASALLE, en Canoas; UNISINOS, en São Leopoldo y FEEVALE, en Novo Hamburgo. Todas están ligadas con una red nacional llamada Red de ITCPs –Red Universitaria de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.

<sup>8</sup>Para una mejor comprensión de la experiencia del gobierno de Estado ver Sarria Icaza 2006 y 2008.

de participación social que aunque, por un lado, se constituye en un espacio importante de construcción de ciudadanía, por el otro, presenta varios desafíos que deben ser profundizados en lo que respecta a la relación estado-sociedad. Entre ellos, se pueden mencionar dos: de qué modo no restringir la política pública al tratamiento de aquellos que se encuentran organizados y ampliar la participación de un público más amplio y, relacionado con esto, cómo construir una política pública de largo alcance y no desarrollar acciones identificadas con los grupos políticos que están en el gobierno.

Por otro lado, cabe preguntarse sobre la autonomía de los foros organizados y su capacidad para ir más allá de un papel de interlocutor de un “sector” del gobierno municipal, colocando como horizonte de su actuación el proyecto de transformación social reiteradamente proclamado.

En relación con la preocupación por construir políticas que trasciendan la duración de los gobiernos, un camino para superar estos límites ha sido visualizado luego de la aprobación de leyes municipales, la primera de las cuales fue aprobada en Nuevo Hamburgo en el año 2010. Los desafíos en este sentido van más allá del ámbito municipal y se plantean en relación con el debate sobre el marco jurídico de la ES y de las políticas para su fomento a nivel nacional, para el cual no parecen haber sido creadas las condiciones, ni desde el punto de vista del nivel de organización y movilización del movimiento, ni de las articulaciones políticas e institucionales a partir de los gobiernos y actores políticos. Retomaremos este aspecto en el punto siguiente.

#### 4. Las políticas públicas y su relación con una estrategia de desarrollo. Continuidad y límites.

Las políticas públicas para la ES implementadas en Canoas, São Leopoldo y Nuevo Hamburgo se sitúan dentro del área del desarrollo económico y no de la asistencia social, pero mantienen un carácter marginal y de poca visibilidad, tanto por su limitado alcance como por quedar fuera de las prioridades del desarrollo territorial. Dentro de esos límites, Canoas se destaca con una propuesta de mayor impacto, contrastando con São Leopoldo, donde las acciones son más restringidas y existe una menor inversión de recursos para su fomento.

Considerando en su conjunto las políticas y prioridades municipales, la ES parece reducida a un espacio de “atención” destinado a algunas decenas de grupos urbanos organizados de manera colectiva: los emprendimientos económicos solidarios, que participan

de los foros de economía solidaria. La base social que integra estos emprendimientos proviene principalmente de trabajadores de dos sectores económicos: artesanías, que congrega un público mayoritariamente femenino y catadores de residuos, en particular aquellos organizados en asociaciones de reciclaje. Encontramos también una participación importante de trabajadores provenientes de los sectores de alimentación y de costura.

Sin embargo, cabe destacar que aquellos que se reconocen dentro de la ES representan apenas una pequeña parte del universo de cada uno de esos segmentos, integrados por trabajadores que no adhirieron a la propuesta de trabajo asociado. Por otro lado, los trabajadores organizados en cooperativas de sectores de la industria, como en el caso de la Cooperativa de Trabajadores Metalúrgicos de Canoas (CTMC) o la Cooperativa de Producción Cristo Rei Ltda (COOPEREI) en São Leopoldo, prácticamente no se identifican como ES y no son comprendidos como parte de las políticas públicas construidas a nivel municipal.

No obstante constituir un espacio que adquirió visibilidad y legitimidad creciente a lo largo de los años, fortalecido por los programas y políticas públicas, la dinámica de expansión de la ES no parece confirmar las expectativas depositadas una década atrás, como se muestra en el cuadro 3<sup>9</sup>. La política pública para la ES ha dado visibilidad a las formas de organización cooperativa y es valorizada por su capacidad de organización ciudadana, aunque no se puede afirmar que constituye una política amplia de generación de empleos.

Cuadro 3: Grupos de economía solidaria 2005-2010

| Municipios    | 2005   | 2010 |
|---------------|--------|------|
|               | Grupos |      |
| São Leopoldo  | 26     | 28   |
| Canoas        | 24     | 30   |
| Novo Hamburgo | 23     | 26   |

Fuente: 2005: relevamiento de la ES; 2010: relevamiento propio

En este sentido, es claro que la ES no se consolida como alternativa al desempleo, lo que tiene que ver con los límites tanto del propio

<sup>9</sup>La falta de información consolidada a partir del relevamiento de 2010 no permite hacer comparaciones cuantitativas precisas aunque, como lo indican los datos provistos por las alcaldías, hay un límite en el ritmo de expansión del número de emprendimientos

marco jurídico de las cooperativas, como de las prioridades que estructuran las políticas de empleo - y no de trabajo - en el país. De acuerdo con Novaes:

“Durante los últimos 28 años, la columna vertebral de la política de empleo en Brasil, fue una combinación de generación de empleo formal, fortalecimiento de la capacidad empresarial, autoempleo, etc. Las políticas públicas de la Ecosol surgen como una fuerza marginal, sin voz y confinada en la contra-tendencia de la política de generación de empleo e ingresos, intentando crear un cinturón de protección que permita a las cooperativas sobrevivir, ya sea a través de políticas de compra del Estado, crédito, legislación favorable, educación para la autogestión, etc. Esto nos permite concluir que las fortalezas y necesidades de las mayorías trabajadoras se subordinan a las corrientes mayoritarias en el poder” (Novaes, SD, 13).

Cabe también destacar la inadecuación de los formatos jurídicos a la realidad de los emprendimientos, la mayoría de los cuales permanecen en la informalidad: más de 35% a nivel nacional y más de 60% en los municipios en análisis: Por otra parte, según el relevamiento nacional, apenas 10% son cooperativas, porcentaje que en el caso de los municipios estudiados, se reduce a menos de 5%. En esto inciden, como se indicó, los problemas legales, pero también es necesario profundizar hasta qué punto el modelo diseñado hasta el momento es adecuado a las dinámicas del mundo popular. En la medida en que la disputa sobre el modelo cooperativo queda sistemáticamente “obstruida” en las instancias legislativas, se hacen cada vez más presentes las estrategias de mercado orientadas por lógicas empresariales que separan lo comunitario de lo económico y lo social.

De esto se infiere que la ES se mantiene como un espacio de organización económica y social más o menos dinámico según cada realidad, aunque parece perder su significado estratégico en el debate sobre las perspectivas para el desarrollo nacional y territorial.

## Conclusiones

De manera general, es claro que, considerando los últimos veinte años como un todo, la economía solidaria avanzó y junto con ella, las políticas públicas para su promoción se ampliaron y se integraron a diversas áreas y espacios. De hecho, este tipo de políticas se incorporó en la agenda de los gobiernos, presentando la posibilidad concreta de otras formas de organización y cuestionando al mismo tiempo la lógica de exclusión y las desigualdades sociales.

Ahora bien, el estudio muestra los límites actuales, principalmente cuando se compara con las expectativas relacionadas con el papel que las políticas públicas podrían tener para el fortalecimiento y ampliación de la ES. Al analizar las políticas públicas de ES en un nuevo momento de expansión en Rio Grande do Sul, se percibe que las mismas ocupan espacios restringidos, principalmente cuando se considera el universo de prácticas económicas y de políticas sociales.

Siendo así, es posible sostener que las políticas públicas se afirmaron más como espacio de organización ciudadana, de reconocimiento y fortalecimiento de grupos y de dinámicas económicas y sociales, que como perspectiva de creación de puestos de trabajo o como estrategia de inclusión social y productiva.

En este sentido, indicamos algunos elementos que permiten profundizar la comprensión de los límites identificados: por un lado, los cambios en el contexto nacional y las concepciones dominantes con relación al proyecto de desarrollo; por otro, las dificultades de los propios actores de la ES para captar la fuerza y el dinamismo que provienen de su inserción en un mundo popular cuyas dinámicas socioeconómicas permanecen poco comprendidas e interpretadas.

#### Bibliografía

Araújo, H. E., Barbosa, F. A. (2005). Economía Solidaria: um novo paradigma de política pública? *IPEA, Mercado de Trabalho*. 28, 29-37.

Araújo, M. P., Ribeiro, N. M.B. (2011). *Economia Solidária. Experiências na extensão universitária*. Novo Hamburgo: Feevale.

Dubeux, A., Sarria Icaza, A.M., Siqueira Medeiros, A., Cunha, G., Paes De Souza, M. (2011). Estudio de casos brasileños. La dinámica de relaciones entre los foros de economía solidaria y las políticas públicas para la economía solidaria en Brasil. Recuperado de: [http://www.fiess2011.org/wp-content/uploads/2010/10/FIESS\\_EC\\_Brasil\\_Oct.-2011.pdf](http://www.fiess2011.org/wp-content/uploads/2010/10/FIESS_EC_Brasil_Oct.-2011.pdf).

Foro Brasileño De Economía Solidaria -FBES- (2010). Balanço dos avanços e desafios das Políticas Públicas de Economia Solidária desde 2006. Recuperado de: <http://www.fbes.org.br>.

França Filho, G. C., Laville, J-L. (2004). *Economia Solidária. Uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Kleinmann, F. (2006). A economia solidária como política pública no governo Lula. En L.L, Zart, J.C, Dos Santos (Orgs) *Educação e Sócio-*

*Economia Solidária. Interação Universidade - Movimentos Sociais.* (pp. 73-81) Serie Sociedade Solidária. (2). M.T, Brasil: Editora Unemat.

Laville, J.L., França Filho, G.C., Magnen, J-P., Medeiros, A. (orgs) (2006). *Ação Pública e Economia Solidária. Uma perspectiva internacional.* Porto Alegre: UFRGS.

Novaes, H., Lima F., P. (2010). Uma pedra proto-socialista num colar pró-capital financeiro: notas sobre a política pública de Economia Solidária no Governo Lula. Recuperado de: [http://www.fbes.org.br/biblioteca22/novaes\\_lima\\_filho\\_pedra\\_proto\\_soc\\_ialista\\_colar\\_pro\\_capital.pdf](http://www.fbes.org.br/biblioteca22/novaes_lima_filho_pedra_proto_soc_ialista_colar_pro_capital.pdf).

Santos, Boaventura (Org.) (2002a). *Produzir para viver; os caminhos da produção não capitalista.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Santos, Boaventura (2002b). *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Sarria Icaza, A. M. (2004). Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul. En L.I., Gaiger *Sentidos e experiências de economia solidária no Brasil.* (pp. 17-54) Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Sarria Icaza, A. M. (2008). *Economía solidaria, acción colectiva y espacio público en el sur de Brasil.* Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain – UCL.

Senaes- Secretaria Nacional de Economía Solidaria (2010). Documento Final II Conferência Nacional de Economia Solidária. Brasília: Conselho Nacional de Economia Solidária.

Scherer-Warren, I. (2006). Das mobilizações às redes de movimentos sociais. *Revista Sociedade e Estado*, 1 (21), 109-130.

## Reseñas bibliográficas

### Libros

#### ***Toward Contemporary Co-operative Studies: Perspectives from Japan's Co-ops***

Oto Hiko Jasumi, Akira Kurimoto, Deborah Steinhoff, Miyuki Aso, Manabu Tanaka, Mari Osawa, Shin-ichi Shogenji.

Edited and Published in 2010, by The Consumer Co-operative Institute of Japan.

En ocasión del vigésimo aniversario del Consumer Co-operative Institute of Japan (CCIJ) se publicó “*Estudios cooperativos contemporáneos: perspectivas acerca de las cooperativas japonesas de consumo*”. El libro se propone analizar los desafíos que enfrentan actualmente las cooperativas de consumo en Japón y plantear su desarrollo futuro. Está dividido en tres secciones: el estado actual del “estilo japonés” de las cooperativas de consumo, su desarrollo diversificado y sus roles en el sistema socioeconómico. Los capítulos están elaborados por distintos autores especialistas en cada temática. Se presenta aquí una breve reseña de su contenido.

Un tercio del número total de hogares en Japón son miembros de una cooperativa, por lo que se puede decir que las cooperativas ocupan una posición de extrema importancia en la economía y sociedad japonesas. Aunque su historia se remonta a la década del veinte del siglo pasado, es recién en 1948 con la promulgación de la ley de cooperativas de consumo que se emplaza la organización y el sistema de cooperativas de consumo tal como los conocemos hoy. En las décadas del sesenta y del setenta, junto con el crecimiento económico nacional, las cooperativas tuvieron una destacada expansión en términos de organización y negocio. Su función no ha sido solo la de ser revendedores, sino que han sido organizaciones ubicadas en el centro de un movimiento social que ha apoyado las actividades de los consumidores en la comunidad, por lo que tienen un significado importante tanto desde un punto de vista económico como social. En la época de la gran expansión durante la década del setenta, la población urbana creció rápidamente, al tiempo que el giro demográfico de las aldeas del campo hacia la ciudad progresaba junto con un fuerte crecimiento económico.

En las ciudades en expansión, se fueron organizando las diversas actividades en las nuevas comunidades locales con variadas formas. La fundación y participación en cooperativas de consumo fue una de esas actividades. El haber aprovechado las oportunidades generadas por el crecimiento económico, es una de las razones básicas por la cual las cooperativas de consumo lograron arraigarse y desarrollarse. Resulta extremadamente importante comprender que los problemas a los que se enfrentaron los consumidores como resultado del crecimiento industrial en la década del sesenta y del setenta fue el antecedente que impulsó la rápida expansión de las cooperativas de consumo en Japón.

La política de consumo en la época era insuficiente, los precios estaban determinados por el incentivo a las utilidades de los fabricantes con poca consideración acerca de qué era lo que podía soportar el mercado, mientras que las leyes para garantizar la seguridad del producto no estaban aún establecidas. Bajo tales circunstancias, las cooperativas de consumo tuvieron éxito al atraer a los consumidores ofreciéndoles productos seguros a través de un método original para la venta de alimentos basado en los Grupos Han y Compra conjunta (*Han groups* y *Joint Buying*).

El modelo típico de familia en esa época puede describirse como familia nuclear en donde el marido trabajaba muchas horas para su empresa (*salary man*) y las esposas se quedaban en el hogar haciéndose cargo de las tareas domésticas, especialmente de la crianza de los hijos, dos en promedio. Las cooperativas de consumo reclutaron con éxito a esas esposas de tiempo completo como miembros de la cooperativa y las organizaron en grupos Han que fueron la columna vertebral del sistema de distribución de alimentos Compra conjunta.

A través de los grupos Han y de la Compra conjunta, los miembros se reunían regularmente para intercambiar información, involucrarse en actividades y participar en la gobernanza de la cooperativa. Para estas mujeres, la membresía en cooperativas de consumo y grupos Han, significó muchas veces algo más que simplemente la compra de productos. Fue el elemento clave de la lealtad de los miembros que también puede atribuirse al crecimiento y éxito de las cooperativas.

Sin embargo, al ir creciendo la economía y los bienes de consumo inundando el mercado, las esposas se fueron incorporando al mercado de trabajo, como un modo de suplementar el ingreso familiar y mejorar su nivel de vida. Así fue que la cooperativa ha tenido que lidiar con el cambio del rol de la mujer en la sociedad; comenzó así a perder la base de su membresía.

Por otra parte, a partir del cambio de las condiciones de mercado debido a la sobreproducción y al aumento de las importaciones desde los países desarrollados, las cooperativas, que habían sido líderes de precios en la década del setenta, perdieron su posición aventajada y fueron forzadas a reevaluar su estrategia y dirigir su esfuerzo hacia la promoción de la calidad y la seguridad. Como resultado, lanzaron una marca privada de productos CO-OP y crearon un sistema de transacción directa con productores chacareros a través de los cuales adquirieron una sólida reputación. Las cooperativas guiaron el camino para una regulación de los alimentos más estricta y en gran medida han tenido influencia en el mejoramiento de las regulaciones y normas en el país. Originalmente, muchas cooperativas de consumo se establecieron en torno de pequeñas comunidades como entidades de pequeña escala. Sin embargo, al ir creciendo, gradualmente comenzaron a fortalecer su actividad conjunta y a cooperar con otras entidades desarrollando cooperativas de gran escala a través de la integración horizontal y vertical. Como organizaciones grandes, se enfrentaron a la contradicción que surge de la expansión y la integración del negocio por un lado, y el funcionamiento como movimiento social por el otro. Esta contradicción se fue haciendo cada vez más profunda, a medida que la competencia en el sector del comercio minorista se fue intensificando. En consecuencia, en el mundo del comercio alimenticio, la competencia creciente que trajo aparejada la globalización de la economía, ha obligado a las cooperativas de consumo a fortalecer su negocio en el marco de una expansión que se vuelve cada vez más difícil. En efecto, las cooperativas de consumo se encuentran hoy en una encrucijada por lo que resulta indispensable hallar un nuevo enfoque para permitir su desarrollo futuro.

### ***Tramas productivas y agentes sociales en la fruticultura globalizada***

Clara Craviotti (Coordinadora)  
Miño y Dávila Editores, 2012

El libro es resultado de las actividades de investigación efectuadas entre los años 2008 y 2010 a partir del proyecto “La inserción de los pequeños y medianos productores en cultivos orientados a la exportación en fresco”. Dicho proyecto contó con financiamiento

proveniente de la Agencia de promoción Científica y Tecnológica de Argentina

Los diferentes capítulos se estructuran alrededor de una pregunta centrada en cuáles son las posibilidades de alcanzar un desarrollo sustentable y equitativo en las áreas involucradas. En conjunto, la obra focaliza la fruticultura desarrollada en la subregión del Río Uruguay el Noreste Argentino, en el marco de las importantes transformaciones regionales ocurridas, en particular, las resultantes de los cambios en la política económica a partir del año 2002. Desde una perspectiva procesual y multiescalar, hace referencia al espacio local y a la evolución que experimentaron los cultivos analizados durante periodos previos. Considera también el caso de la fruticultura del Valle del Río San Francisco en el nordeste de Brasil, en tanto presenta aspectos similares, por involucrar producciones de contraestación orientadas a mercados globales.

En el texto se analizan los agentes sociales, las implicancias territoriales de los comportamientos desplegados por los agentes clave de las tramas y particularmente las modalidades a través de las cuales se da la inserción de los pequeños y medianos productores -muchos de ellos de índole familiar- en mercados que presentan exigencias cada vez mayores en materia de logística, escala y estándares de calidad. Se exploran los vínculos verticales que los conectan con quienes se ubican en las etapas sucesivas del circuito exportador y se estudian en profundidad experiencias de articulación horizontal (consorcios y cooperativas), como una vía alternativa de participación en los mercados globales. Los autores, parten de la base de que estas tramas productivas no están exentas de tensiones, resultado de las distintas posiciones ocupadas por los agentes y de su grado variable de acceso a recursos, así como de la existencia de lógicas de reproducción y acumulación no siempre coincidentes.

### ***Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance, Generating Wealth for the Long Term***

Alberto Zevi, Antonio Zanotti, François Soulage y Adrian Zelaia  
Editor: CECOP (Cicopa Europe), 2011

Esta obra refleja cómo las cooperativas y otras empresas propiedad de los trabajadores resisten mejor la crisis y examina la evolución de estas empresas en las últimas décadas. Las conclusiones son que, a

pesar de que las cooperativas también están siendo afectadas por la crisis, en general están sorteando mejor sus efectos a corto plazo. Los autores encuentran dos importantes factores explicativos de la resiliencia cooperativa: la estructura interna de estas empresas y el entorno que han construido, sobre todo en cuanto a herramientas financieras y grupos cooperativos. Limitando su alcance a los casos nacionales de Italia, España y Francia, la investigación muestra, que en Italia, estas empresas han mostrado mayores tasas de crecimiento desde la década de 1970 en cuanto al número de puestos de trabajo que el sector privado en su conjunto. En España, se han establecido varios grupos de grandes empresas con puestos de trabajo seguros, en especial el de Mondragón, y en Francia, más de 700 empresas en crisis se han transformado en cooperativas entre 1989 y 2010 (más de 30 cada año), con el consiguiente ahorro de miles de puestos de trabajo. Aunque las cooperativas también han sido realmente afectados por la crisis, en general, han resuelto sus efectos a corto plazo de manera más eficiente que la mayoría de las empresas, y se han mantenido mejor sus niveles de empleo. Aún más importante, el carácter no cíclico de la crisis ha reforzado su característico enfoque a largo plazo, una condición previa importante, tanto para hacer frente a los cambios como para anticiparse a ellos. Al respecto se destacan dos factores importantes para explicar estos logros: la estructura interna específica de estas empresas, y el medio ambiente sistémico que han construido alrededor de sí mismas, especialmente en términos de los instrumentos financieros y agrupaciones entre empresas.

### ***Cómo vivir en tiempos de crisis***

Edgar Morin

Patrick Viveret

Editorial Icaria, Colección Más Madera, 2011

Partiendo de la premisa que, si la crisis avanza, lo hace por nuestra incapacidad para pensar el sentido profundo de la crisis, Edgar Morin y Patrick Viveret nos introducen, con lenguaje ágil y sencillo, en un debate para afrontar la crisis con sobriedad alegre y confianza en el potencial solidario de la humanidad.

Los autores plantean la necesidad de toma distancia y situar este momento en el marco de un proceso de cambio histórico, para detectar el ciclo que termina y el nuevo orden que se abre. En este

período crítico, en el que el empeoramiento es posible y donde los desafíos son cruciales, sostienen la importancia de mantener la certeza de que lo improbable aún puede suceder.

Incluso cuando la realidad parece conducir a la catástrofe, la complejidad de la realidad puede dar lugar a situaciones inesperadas. Desde esa óptica el libro convoca a estar dispuestos a aceptar lo improbable, permanecer atentos al uso positivo de esta crisis y verlo como una oportunidad para establecer una nueva relación con el poder democrático, con la riqueza monetaria, y, en definitiva, con el sentido de la vida.

## Revistas

### ***Revue internationale de l'économie sociale, RECMA***

N° 323, enero 2012, 91° año.

Editor: Association RECMA.

La editorial de este número, a cargo de Jean-François Draperi, hace referencia al año internacional de las cooperativas declarado por las Naciones Unidas (ONU) y la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

El volumen presenta un dossier especial dirigido por Gilles Caire que retoma la cuestión del trabajo en la economía social y solidaria, como fue discutida en la XI reunión de la Red Interuniversitaria de la Economía Social (RIUESS), en Poitiers en junio de 2011. El artículo de F. Bailly, K. Chapelle y L. Prouteau sobre "La calidad del empleo en la economía social y solidaria, da cuenta de las similitudes entre las organizaciones de la economía social y las del sector público en términos de nivel salarial así como de las diferencias al interior de los sectores de actividad.

Por su parte, el artículo de M. Combes-Joret y L. Lethielleux refiere a las contradicciones y ambivalencia inherente en el sentido del trabajo entre los miembros voluntarios y asalariados de la Cruz Roja francesa, destacando el significado del compromiso con la organización y su vinculación con el desarrollo personal no obstante estar sujetos a la misma creciente demanda de profesionalización y exigencias que el personal rentado dentro de la institución.

G. Rivet aborda en un artículo la complejidad y dificultades del diálogo social en las organizaciones de la economía social. Destaca la débil presencia de representación formal de los empleados en estas organizaciones, en las que prevalece la participación de los miembros y activistas para concluir destacando que los orígenes históricos y

políticos de las organizaciones que promovían la abolición del trabajo asalariado sugieren continuidad y coherencia en lugar de división y contradicción.

Finalmente E. Dacheux y D. Goujon, al considerar la perspectiva del trabajo asalariado y su evolución hacia la economía solidaria junto con la oportunidad de un ingreso universal básico, se interrogan sobre la forma de democratizar la economía y las soluciones tentativas: una a través de iniciativas solidarias y otra con un ingreso universal básico. La tesis central del artículo es que cada una, considerada de manera aislada, resulta una solución incompleta sin la otra, mientras que juntas adquieren mayor poder en la emergente sociedad del conocimiento.

### **Revista Otra Economía**

Volumen V - N° 8 - 1er semestre /2011

Editor: Unisinos

El número promueve una reflexión sobre la búsqueda de una economía que “sostenga y distribuya la vida”.

La revista está dividida en tres secciones y presenta tres artículos en la primera. El primero de ellos examina el papel potencial del desarrollo sostenible, la equidad y la capacitación en la promoción de iniciativas conjuntas entre Estado y sociedad, para construir una democracia más justa y eficiente. El segundo discurre sobre la dinámica social que estimula la emergencia de nuevas prácticas en la generación del trabajo y renta, a partir de la confluencia entre las transformaciones globales en el mundo del trabajo y la emergencia de los nuevos movimientos sociales. Por su parte, el tercer artículo presenta y evalúa la aplicación de la Metodología de Identificación de los Flujos de Información, en una Cooperativa de Residuos Sólidos, contribuyendo a perfeccionar la práctica de la autogestión. En la sección de experiencias y sujetos se analiza el caso de la Secretaría Nacional de Economía Solidaria (SENAES) a partir del balance preliminar de su actuación en el período 2003-2006. A continuación, se expone la discusión sobre el importante tema de la soberanía alimenticia y su relevancia en la construcción del bien vivir, a partir del ejemplo de las prácticas de movimientos campesinos.

En el tercer texto se analiza la acción colectiva del movimiento de los “Sin Techo” de la ciudad de São Paulo, en el periodo 1997-2000, durante la ocupación de edificios abandonados, para reafirmar la importancia del derecho a la vivienda para todos los ciudadanos.

La segunda sección, que reúne artículos referidos a la Economía social en Europa, presenta el texto de Jean-Louis Laville, sobre la nueva generación de iniciativas surgidas en las últimas décadas en el continente europeo. Estas acciones colectivas traducen la búsqueda por nuevas regulaciones institucionales, capaces de luchar contra las desigualdades y el desgaste ecológico.

En la sección de reseñas, el número cuenta con la evaluación del libro organizado por Hochman, Arretche y Marques, *Políticas Públicas en Brasil* y como cierre de la edición incluye una entrevista realizada a Franz Hinkelammert, en la que analiza los límites de las crisis.

## **Normas de publicación**

El Comité de Redacción de la Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo examinará todos los artículos recibidos. Los trabajos deberán ser inéditos y no deben ser presentados para su publicación en ningún otro medio. Los originales serán sometidos al criterio de tres evaluadores externos anónimos. Los artículos podrán ser aceptados, sujetos a revisión o rechazados y el comité editorial comunicará las razones de la decisión. En caso de controversia entre los evaluadores, el comité editorial tomará la decisión final de aceptación o rechazo del artículo.

Los autores de los manuscritos aprobados para su publicación deberán ceder el copyright de la versión en castellano del artículo y autorizar a la revista a publicarlo en el sitio web del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo FCE-UBA e incluirlo en diversas bases de datos científicas, conforme a la legalidad vigente. Los artículos deberán ser remitidos en formato digital a la siguiente dirección de correo electrónico: cesot@econ.uba.ar

## **Normas de edición**

Los artículos estarán redactados en español. Su primera página deberá incluir el título del artículo, el/los nombre/s del/los autor/es, e institución a las que pertenecen, un resumen de 100 a 150 palabras y cuatro palabras clave. El título, el resumen y las palabras clave deben indicarse también en inglés. El texto del artículo será redactado en letra arial 11 con interlineado simple, tendrá una extensión máxima de 30 páginas incluidas las notas y la bibliografía. Los cuadros tablas y gráficos se enviarán en forma separada en Word o Excel. Deberán estar numerados y titulados correctamente y con indicación de las unidades en que se expresan los valores, así como las fuentes correspondientes. Las citas aparecerán en el texto incluyendo entre paréntesis el primer apellido del autor o autores y el año de publicación de la obra citada. Las notas deberán consignarse a pie de página y serán numeradas correlativamente. Las referencias bibliográficas deberán listarse al final del artículo, ordenándose alfabéticamente y ajustándose a las normas del Manual de Estilo de la American Psychological Association (APA, 2012) (<http://www.apastyle.org/>), teniendo en cuenta el formato que a continuación se presenta:

**Libro:**

Touraine, A., Durand, C., Pecaud, D., Willener, A. (1970). *Los trabajadores y la evolución técnica*. Barcelona: Editorial Nova Terra.

**Capítulo de libro:**

Ippolito, G. (2010). Sociedad civil, organizaciones de la sociedad civil y democratización en la Argentina. En B. Sorj (Comp.) *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. (pp. 17-60). Buenos Aires: Siglo XXI Editora Iberoamericana.

**Artículo de revista:**

Marshall, A. (2009). Desigualdad interindustrial de salarios, 2003-2008: ¿reversión a los patrones históricos? En *Estudios del Trabajo* 37/38, 7-23.

**Publicación en soporte web:**

Bardomás, S. (2009). Trabajadores de aquí y de allá. La migración a dos mercados de trabajo agrícola de la Argentina. Recuperado de: <http://www.aset.org.ar/docs/Bardomas%2037%2038.pdf>

**Publication Rules**

The Editorial Board of the journal *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* will examine all the articles received. All papers should be unpublished and not be submitted for publication to any other source. Papers will be evaluated by three external anonymous referees and will be accepted, subject to review or rejected. The Editorial Board will notify the authors the reasons for the decision made. Should there be controversy among evaluators, the Editorial Board will make the final decision of accepting or rejecting the article. The authors of the approved manuscripts accepted for publication must transfer the copyright of the Spanish version of the article and give permission to the Centro de Estudios de Sociología del Trabajo FCE-UBA to be posted on the website and to be included in scientific databases according to law. Articles should be submitted in digital format to the following email address: [cesot@econ.uba.ar](mailto:cesot@econ.uba.ar)

**Editing Rules**

The articles will be written in Spanish. Their first page should include the title of the article, the name / s of the author / s, and institution to

---

which they belong, a summary of 100-150 words and four keywords. The title, abstract and keywords should also appear in English. The article will be written in Arial font size 11 with single spacing, will have a maximum of 30 pages including notes and bibliography. The tables and charts will be attached separately in Word or Excel. They should be numbered and titled properly and should indicate the units in which the values are expressed, as well as the corresponding sources.

Citations will appear in the text including between brackets the first surname of the author or authors and year of publication. Footnotes will be numbered consecutively at the end of each page. References should be listed at the end of the article in alphabetical order and following the rules of the American Psychological Association Style Manual (APA, 2012) (<http://www.apastyle.org/>) considering the format presented below:

For books:

Touraine, A., Durand, C., Pecaud, D., Willener, A. (1970). *Los trabajadores y la evolución técnica*. Barcelona: Editorial Nova Terra.

For chapters of a book:

Ippolito, G. (2010). Sociedad civil, organizaciones de la sociedad civil y democratización en la Argentina. En B. Sorj (Comp.) *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. (pp. 17-60). Buenos Aires: Siglo XXI Editora Iberoamericana.

For articles in Journals:

Marshall, A. (2009). Desigualdad interindustrial de salarios, 2003-2008: ¿reversión a los patrones históricos? En *Estudios del Trabajo* 37/38, 7-23.

For publications on a website:

Bardomás, S. (2009). Trabajadores de aquí y de allá. La migración a dos mercados de trabajo agrícola de la Argentina. Recuperado de: <http://www.aset.org.ar/docs/Bardomas%2037%2038.pdf>