

# LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES COOPERATIVAS. UN DESAFÍO PERMANENTE<sup>1</sup>

Castreje Suárez, Jesús

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Av. Córdoba N° 2.122, 2° Piso – (C1120AAQ) – Ciudad de Buenos Aires - Argentina

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

## RESUMEN

Esta propuesta busca sensibilizar a la audiencia interesada o directamente involucrada en la problemática cooperativa en un tema central para la viabilidad de las entidades: la calidad de su gestión; un tema al que no siempre se le dedicó la atención que merece, y sobre el que persisten visiones que aparecen como no suficientemente ajustadas al efectivo rol que le compete. A partir de una caracterización muy sumaria de la situación actual del sector y de sus perspectivas, se pasa a enfatizar la necesidad de la diferenciación de esa gestión respecto del management convencional. Se busca por último fundamentar lo imperioso de asumir esta última exigencia poniendo de relieve la notoria acentuación de los rasgos regresivos de dicho management y los riesgos de su proyección a la gestión comercial y aún institucional de las entidades del sector. La agenda de tareas para prevenir esos riesgos y afirmar una gestión diferenciada que se presenta a modo de conclusión, es sólo una invitación a un debate que debe ser exhaustivo y riguroso para ser efectivo, y que debe internarse de modo puntual y pormenorizado sobre todo en los aspectos críticos que hacen a la salud y al vigor del desarrollo integral de las entidades.

**PALABRAS CLAVES:** Gerenciamiento - Desarrollo y supervivencia - Gestión corporativa - Gestión cooperativa - Identidad cooperativa y mecanismos de gestión.

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada en el IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos – Alianza Cooperativa Internacional: “El Cooperativismo Latinoamericano: ¿visión integrada de lo económico y lo social?” – Universidad Nacional de Rosario, Santa Fe, Argentina, 14 y 15 de septiembre de 2006.

## **INTRODUCCIÓN**

Como fue una constante a lo largo de toda su historia, el movimiento cooperativo enfrenta interrogantes siempre renovados sobre sus perspectivas futuras. Aquí no pretendemos abordarlos de modo integral. Nos enfocamos en los que implica su gerenciamiento, un tópico que mereció abordajes múltiples, siempre de fuerte heterogeneidad en sus centros de interés y en las orientaciones básicas con las que se pretendió pautar su desempeño. Nosotros entendemos que no es un tema menor: por el contrario, el posicionamiento de partida que se asuma para ese desempeño y el modo en cómo éste se lleve a cabo son factores determinantes para la línea de evolución de las entidades, y casi siempre para las potencialidades que se abran a su desarrollo y supervivencia.

Antes de entrar en el núcleo de nuestro trabajo, dedicamos un breve espacio a la presentación del marco de desenvolvimiento actual del movimiento cooperativo que nosotros visualizamos.

### **La Problemática Cooperativa a comienzos del siglo XXI**

Reiteradamente asistimos a la utilización oportunista de la forma cooperativa para ponerla al servicio de proyectos que priorizan objetivos individuales, grupales o sectoriales de lucro empresarial, de idéntico tenor a los que habitualmente se viabilizan a través de las formas lucrativas convencionales. Más allá de ello, también de continuo se siguen generando múltiples líneas de desarrollo, donde la figura cooperativa sirve para canalizar oportunidades genuinas de acceso a la participación activa y autónoma en la vida económica de sectores y grupos sociales frecuentemente postergados y relegados - cuando no excluidos - por las actuales relaciones de la economía de mercado.

Se sigue evidenciando en estas últimas una fuerte diversidad en las posturas de los que las promueven, sobre todo en cuanto al mayor o menor protagonismo en ellas de las aspiraciones de transformación social. Al respecto, nosotros acotamos el espectro que pretendemos abordar a los proyectos que afirman su vocación de pertenencia a un espacio socioeconómico diferenciado respecto del ámbito lucrativo privado y del ámbito estatal. Esa diferenciación conlleva, en primer lugar, el desarrollo de un proyecto empresarial con eje en las personas y no en los capitales; y por otro

lado, consistente con lo anterior, que su origen y evolución se sustente en la capacidad de iniciativa colectiva de los propios actores, convertidos de ese modo en protagonistas centrales de las realizaciones de las entidades en las que se nuclean.

Aún con esas delimitaciones, subsisten planos claramente diferenciados. La literatura y las investigaciones más recientes que proyectan las experiencias en los países desarrollados siguen mostrando la presencia de núcleos cooperativos que se desenvuelven en los eslabones menos favorables de las cadenas de valor sectoriales, con escasas perspectivas de crecimiento y aún de consolidación; junto a experiencias de grupos humanos de marcada cualificación profesional, que se desembarazan de pautas de desenvolvimiento en mayor o menor medida proletarizantes, y pasan a abrir canales novedosos para incrustarse con elevados grados de autonomía en esas cadenas. Las condiciones de negociación que así se generan les permiten un significativo grado de iniciativa en la elección y ejecución de sus propias estrategias de desarrollo. Como se ve, hasta aquí estamos centrándonos sobre todo en las cooperativas de trabajo.

Las proyecciones que pueden hacerse sobre la vigencia cooperativa en los sectores de comercialización y crédito son sustancialmente de un tenor diferente. Todavía emergiendo de un período decididamente negativo, tanto en lo que hace a la faz específicamente empresarial como en lo referido a la preservación y fortalecimiento de los rasgos esenciales de su identidad organizacional –donde no estuvieron ausentes procesos de “desmutualización” decididamente desnaturalizantes, así como avanzados procesos de hibridización, con consecuencias no muy diferentes-; las entidades que se siguen reconociendo identificadas como componentes de un espacio de acción diferenciado tienen dimensiones y complejidades de gestión que exigen respuestas a la altura de los desafíos que les toca asumir.

En los países con menor desarrollo económico y mayores desigualdades sociales, el movimiento cooperativo sigue siendo visualizado como una de las propuestas más idóneas para afrontar los problemas de la exclusión social y las tasas que arrojan procesos “salvajes” de concentración económica, ambos de un tenor aún más destructivo cuando se está en presencia de fenómenos de globalización sin claros y firmes mecanismos de contención y direccionamiento.

### **El carácter diferenciado de la Gestión Cooperativa**

Así delimitado nuestro foco de atención, la afirmación de una identidad claramente diferenciada en la gestión cooperativa sigue siendo en buena medida una asignatura pendiente. En nuestro país, la reciente edición de un texto de Davis y

Donaldson<sup>2</sup> reabrió, o por lo menos le dio un nuevo vigor, a un debate siempre presente sobre los reales alcances de esa diferenciación. Muchas veces ese debate cayó en la languidez, generando un clima que casi se asimilaba a la resignación y / o al conformismo, difícilmente caracterizables como apropiados para las exigencias de evolución siempre pendientes de satisfacción de las entidades.

A nuestro entender, el carácter de la diferenciación de la gestión cooperativa es un objetivo a imponer en lucha permanente por sostenerse frente a las presiones por dejarse llevar por las tendencias espontáneas a la autogestión y a las pretensiones por asimilarla al gerenciamiento corporativo. Como punto de partida en el camino de la defensa de su propia identidad, el management cooperativo debería contraponerse vigorosamente a ambas tendencias y superarlas, en el camino del aseguramiento de la propia supervivencia y del desarrollo empresarial diferenciado de las entidades.

Diversos autores han puesto el acento en diferentes aspectos estructurales y organizacionales. No pocos de ellos lo hicieron en los valores, situando a las personas en el centro del desarrollo empresarial.

Creemos que esto último es un primer eje irrenunciable, aunque con ello sólo se está dando un primer paso en la exploración de una problemática inusualmente compleja y multifacética. El movimiento cooperativo, la ACI en particular, puso el centro tradicionalmente en la postulación y defensa de los denominados principios cooperativos, y más recientemente arribó a su reformulación, luego de un arduo y prolongado debate que todavía para muchos muestra algunos interrogantes de peso sin respuestas suficientemente convincentes.

Por lo reciente de ese debate, nosotros creemos que no es demasiado trascendente proponer aquí de nuestra parte una formulación alternativa en su reemplazo. Entendemos que los principios proclamados son lo suficientemente concluyentes como para seguir siendo herramientas decisivas en la búsqueda de asegurar la clara diferenciación del espacio cooperativo que se pretende.

Es a nuestro juicio en la definición de los mecanismos de gestión que trasladen esos principios a la definición de las estrategias institucionales, en la implementación de los planes integrales de evolución y en el aseguramiento que necesariamente debe aportar el control organizacional a su cumplimiento donde existe una enorme cantidad de tareas pendientes. La primera de ellas, el que las diversas instancias de las entidades y del movimiento cooperativo en su conjunto asuman el carácter central de la problemática que aquí está planteada y se involucren decididamente en su resolución.

---

<sup>2</sup> Peter Davis y John Donaldson *Management cooperativista, una filosofía de negocios*; Ediciones Granica; Buenos Aires 2005 (E.O.: 1998)

Hay tareas que exigen un período prolongado de tiempo, exploraciones múltiples y sucesivos procesos de experimentación, que, a no dudarlo, junto con la previsible incertidumbre acerca de los reales alcances de los logros que habrán de alcanzarse, generan riesgos y suponen costos en lo económico y en lo social que no todas las entidades habrán de estar dispuestas a asumir sin un poderoso esfuerzo de sinceramiento y concientización colectiva.

No obstante, ya existen indicios sobrados de la presencia de ideas germinales y de actores comprometidos en esa búsqueda que constituyen una base insoslayable en el desarrollo de procesos que generen vías potentes y efectivas para el debido encauzamiento de dicho accionar.

Algunas precisiones sobre actores y pautas:

- De inicio, la misión de la entidad con centro en las personas debería estar lo suficientemente debatida y definida como para poder establecer a partir de ella claros límites a la exploración de las estrategias y a la definición de los planes empresariales; debiendo convertirse luego esas estrategias y planes en explícitos compromisos de acción para todos los niveles empresariales y sociales de la entidad.
- Ante la connotación de esta época, debería asumirse que misión, estrategias, planes y compromisos de acción estén sujetos a revisiones y reformulaciones reiteradas. Las entidades deberían buscar las formas de asegurar que esas revisiones y reformulaciones sucesivas se lleven a cabo en condiciones que fortalezcan la identidad cooperativa y el logro de aquellos objetivos organizacionales que se correspondan con la razón de ser de su creación. Teniendo en cuenta el carácter abierto y plural de las entidades, es un desafío no menor el mantener abiertos en dichos procesos todos los canales a la participación democrática de los sectores involucrados en todas las instancias organizacionales.
- Son aspectos cruciales de este proceso, la capacitación y la visión empresarial de los gestores y la visión y el compromiso de los líderes sociales respecto al rol central de la gestión en la viabilidad empresarial y social de las entidades. En este sentido, es un aspecto no resuelto el cómo asegurar la capacitación de los gestores cooperativos con el suficiente rigor técnico en los aspectos empresariales, pero también con la suficiente capacidad para dar aquellas respuestas puntuales y precisas a los aspectos sociales y organizativos de las entidades que, de nuevo reafirmamos, aseguren su identidad diferenciada. Debería ser motivo de preocupación similar el que los líderes sociales cooperativos participen activamente en la gestión, con la preocupación

permanente por el constante mejoramiento de su propia capacitación idónea, pero al mismo tiempo respetando y haciendo respetar la ejecución apropiada de la diversidad de roles que es necesario desempeñar para llevar adelante una gestión exitosa.

- La participación ha sido puesta de relieve muchas veces como un elemento central en la vida de las entidades, y específicamente en la gestión, y no sin razones sobradas. El escaso nivel que se observa en esa participación, como fenómeno generalizado, no necesariamente es achacable en muchos casos a líderes y gestores; aunque correspondería acotar que es un aspecto de la vida de las entidades a promover y estimular de modo continuo y comprometidamente, y no sólo a permitir o aceptar sin cortapisas. De todos modos, el hecho que muchos de los asociados desarrollen buena parte de sus actividades económicas sin una vinculación estrecha y cotidiana con las actividades de las entidades es algo que no favorece demasiado esa participación. Todo ello no obsta para que los actores más directamente involucrados no se propongan constantemente reforzar los lazos de identificación, la confianza de los socios hacia las líneas de evolución en marcha, y la generación de múltiples mecanismos de inserción y compromiso de esos asociados en la toma de decisiones estratégicas, y en el seguimiento y control de sus realizaciones.

### **Sobre las extrapolaciones potenciales de recientes visiones de la Gestión Corporativa a la Gestión Cooperativa**

Hasta hace pocos años, el management convencional parecía imponer sin mayores cortapisas sus patrones de comportamiento al resto de las disciplinas con las que interactuaba a la hora de fijar los objetivos y las líneas básicas de orientación de las unidades económicas, en especial por supuesto las lucrativas, pero no solamente.

Eran tiempos en que el recientemente fallecido Peter Drucker nos decía que, más que hablar de países económicamente desarrollados o no desarrollados, había que tratar de establecer si ellos estaban bien o mal administrados. Así estaba asumiendo que la calidad de la gestión organizacional era la que determinaba en última instancia el grado de desarrollo económico y social, una postura por otra parte que sostuvo de modo infatigable a lo largo de toda su obra.

En la conformación de su identidad, el management estadounidense, pletórico de incentivos para que se desarrollara en toda su plenitud un individualismo exacerbado, ya había en tanto absorbido los aportes iniciales de los ingenieros, y luego relegado al resto de los científicos sociales en buena medida al rol de

contribuyentes disciplinados a la mayor armonía e integración de la membresía organizacional en la ejecución de los patrones de comportamiento establecidos por la disciplina administrativa de modo casi corporativo.

El abierto reconocimiento de la racionalidad limitada como pauta insoslayable para la comprensión y el encauzamiento del comportamiento organizacional, tanto como la introducción del enfoque sistémico, fueron hitos insoslayables a la hora de consolidar y dar un perfil definido a la madurez de la disciplina. Con el arribo de la administración estratégica, el manager parecía haber trascendido definitivamente el papel de mero administrador para pasar a incorporar a su bagaje también el de *entrepreneur*, asignándosele el rol rector a la hora de definir los caminos por los cuales las organizaciones de todo tipo, y en particular las grandes corporaciones, imponían los patrones de innovación tecnológica y social al conjunto del tejido socioeconómico de las sociedades contemporáneas.

Hasta la ciencia política parecía haber sido cooptada para imponer esos patrones, y los CEO de las grandes corporaciones multinacionales –pretendiendo en buena medida resumir en sí, actualizados, los estoicos rasgos con que Max Weber caracterizara a los pioneros del capitalismo– desbordaban los estrechos marcos de sus respectivas organizaciones para convertirse en modelos de liderazgo social, y, no en menor medida, en detentadores de reservorios de poder decisivos para orientar a la acción colectiva.

El desarrollo japonés de los años 70' y 80', con la introducción de moldes de participación grupal en la toma de decisiones y su énfasis consecuente en centros de atención que venían siendo arbitrariamente relegados o descuidados hasta allí, impusieron un cuestionamiento persistente a algunos de los ejes centrales de la primacía del *management* tradicional. De todos modos, y no sin desprenderse de algunos de sus rasgos distintivos previos, e incluso integrando de modo mayormente exitoso varios de los aspectos más marcados de los modelos competidores, ese *management* no tardó en retomar de nuevo su hegemonía.

En el nuevo formato se advertía la proliferación y generalización de modalidades de gestión indudablemente novedosas. Citamos algunas a modo de ejemplo:

- La ruptura, en aspectos relevantes, de la tradicional separación entre la planeación y la ejecución, otorgándole en especial a los niveles inferiores de la organización un grado mucho mayor de control sobre las tareas a realizar y sobre los productos y servicios que generaban.
- El predominio del trabajo en equipo por sobre los desempeños individuales aislados, lo que llevó a revisar y dar nuevo formato a importantes aspectos de

la capacitación laboral / profesional en todos los ámbitos y niveles de las organizaciones.

- Complementando lo anterior, el énfasis en los procesos, que enfocaba la atención sobre las cadenas de valor como un todo integral, demandando todo ello una reformulación sustancial de las estructuras organizacionales.
- El consenso casi generalizado, afirmado de modo incesante en publicaciones especializadas de las fuentes más dispares, en cuanto a que el potencial prioritario de desarrollo corporativo residía en la calidad de los recursos humanos con que contaban.
- La conformación de redes empresarias con multiplicidad de características y objetivos, que suponían la coexistencia simultánea de relaciones de cooperación y competencia entre los agentes económicos que participaban en ellas.
- La promoción de culturas empresarias que autopromovieran su continua disposición a ser perneadas por el estímulo de los permanentes cambios generados dentro y fuera de las organizaciones.
- Nuevos roles para los líderes, cuya responsabilidad principal parecía ser ahora la de generar esas culturas, difundir valores y lograr compromisos, casi siempre vinculado todo ello a establecer y asegurar la identificación de la membresía organizacional con los objetivos y los estilos de conducción corporativa.

La cobertura, y muchas veces la asociación, por lo general acrítica, brindada por los poderosos *think tanks* de consultoras de renombre globalizado, complementada por una prolífica y omnipresente literatura “especializada”, no demasiado “prejuiciosa” a la hora de formular hipótesis y premisas para la acción y demostrar su validez empírica –Staford Beer hablaba de “administración pop” para caracterizarla–, generó sólidas alianzas con las que lograron adquirir y mantener posiciones que parecían asegurar la invulnerabilidad de su poder por un período de tiempo decididamente prolongado.

A pesar de toda esa parafernalia, las despiadadas luchas competitivas no dejaron nunca de abrir grietas profundas en ese andamiaje, y mostraron repetidamente que todo tenía sus límites. De cualquier modo, esos límites eran lo suficientemente inciertos y ambiguos como para no hacer modificar sustancialmente las principales líneas de acción de ese modelo de comportamiento y de esas estructuras de poder. El regresivo retorno del capital financiero –eufemísticamente, mercados inversores– a un protagonismo en la macroeconomía difícilmente explicable

por razones de racionalidad sistémica, supuso una profunda divisoria de aguas en las aspiraciones estratégicas de los tops level corporativos: los conflictos de intereses en el interior de las corporaciones parecían no darse ya prioritariamente entre el capital y el trabajo, sino entre “aparatos gerenciales” y “cortadores de cupones”, ambos grupos pugnando por extraer para sí los máximos beneficios de una distribución de la riqueza social crecientemente regresiva.

En buena medida, muchos de los cuestionamientos a los estilos gerenciales impuestos fueron generados por los desaguisados de todo tipo cometidos por el management en su conjunto, y potenciados por escandalosos hechos de corrupción y cooptación que fueron estallando de modo sucesivo, sobre todo en la segunda mitad de los años noventa y comienzos del nuevo siglo.

Paralelamente, esos cuestionamientos empezaron a encontrar gradualmente una fundamentación teórica y doctrinaria más sólida y sistemática en los trabajos de nuevas corrientes académicas, y que en la disciplina económica prontamente fueron generosamente recompensados por una importante cohorte de Premios Nobel recientes: Ronald Coase, Douglass North, Oliver Williamson, Joseph Stiglitz. Esa corriente, enrolada en su mayoría en el denominado Neoinstitucionalismo, buscó profundizar el aggiornamento de la microeconomía neoclásica –inmersa todavía hoy en la omnipotencia del mercado, que aseguraría agentes racionales optimizadores, a la vez aislados y anónimos- iniciado y desarrollado sobre todo por el moderno Análisis Financiero desde los años 50 del siglo XX hasta el presente.

Las corrientes del NI en economía iniciaron su embate contra la clara omnipotencia del management contemporáneo retomando las viejas premisas de Berle y Means (año 1932) en cuanto a la separación irreversible entre la propiedad y el control en las organizaciones complejas contemporáneas, para pasar luego a desvelar uno a uno aspectos muy sensibles del andamiaje del poder managerial. Que estos avances debían tomarse seriamente lo refleja una afirmación que desde la sociología habían hecho Meyer y Rowan en 1979:

Este capítulo argumenta que las estructuras formales de muchas organizaciones en la sociedad postindustrial(...) reflejan marcadamente los mitos de sus ambientes institucionales, más que las demandas de sus actividades de trabajo...<sup>3</sup>

Pasamos a resumir muy brevemente los argumentos introducidos por la denominada Economía Organizativa que se inscribe decididamente en el pensamiento neoinstitucional, para evaluar el *modus operandi* managerial<sup>4</sup>

<sup>3</sup> John Meyer y Brian Rowan; *Organizaciones Institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia*; en: Powell y Dimaggio(comp.): *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*; Fondo de Cultura Económica; México 1999; pp. 79-103.

<sup>4</sup> Advertimos que ese pensamiento reconoce una fuerte heterogeneidad, en sus líneas de desarrollo y aún en sus premisas metodológicas, y no es el lugar aquí para intentar reflejar cada una de ellas, ni

- De inicio, el punto de partida más común es el rechazo a la premisa neoclásica de la racionalidad optimizadora de los agentes económicos, así como el supuesto – caracterizado decididamente como ingenuo y no realista- que de todos modos el mercado aseguraría la racionalidad global a través de sus conocidas leyes de funcionamiento, a las que por otra parte los neoclásicos más ortodoxos siguen dando por vigentes.
- La introducción plena de las premisas - ya desarrolladas largamente por Simon y sus colaboradores y continuadores en la Teoría Administrativa de la racionalidad limitada, reconociendo de ese modo sobre todo las restricciones impuestas por el conocimiento imperfecto y la heterogeneidad de intereses y preferencias en el seno de las organizaciones a los procesos decisorios.
- La introducción de la noción de “información asimétrica”, y de sus consecuencias directas, la “selección adversa” y el “riesgo moral”, en los intercambios intra e interorganizacionales; que distorsionarían de modo sensible dichos procesos, con efectos sustancialmente diferenciados para las partes intervinientes. Claramente, el acceso privilegiado de los gestores a la información sobre el comportamiento de las variables que inciden en el desenvolvimiento de la organización y del contexto donde actúa, establecen un desbalance notorio en favor de las estructuras gerenciales, cuyas consecuencias serían de hecho casi ineludibles e irreversibles. Esas consecuencias, se afirma, sólo pueden morigerarse; aunque exigiendo para ello costos significativos. Esos costos deberían computarse debidamente cuando se pretendan evaluar los probables beneficios de las transacciones.
- Una nueva caracterización del egoísmo ya reconocido por Adan Smith como un factor esencial en la actividad económica: teniendo en cuenta la nueva visión de las condiciones en las que se realizan los intercambios organizacionales, y lejos de la pretendida neutralidad que se le venía atribuyendo. Ese sería otro factor central que distorsionaría sustancialmente dichos intercambios y atentaría gravemente contra la racionalidad sistémica. De todos modos, acotamos, los alcances de esas postulaciones se limitan de modo casi exclusivo a las relaciones Principal / Agente –propietario/gerente- , examinando de modo marginal las que se entablan con el resto de los stakeholders.
- La introducción de las nociones “Costos de Transacción” y “Costos de Agencia”, ambas con consecuencias decididamente perjudiciales para los

---

siquiera de manera resumida. Sólo hacemos una apretada síntesis de cómo se refleja su evolución en las caracterizaciones habituales de las publicaciones más o menos recientes.

intereses de los propietarios del capital. Estos tipos de costos serían un factor – “el” factor- determinante para evaluar la eficacia de la gestión, y paralelamente, para que esos propietarios tomen decisiones del tipo “producir internamente o comprar a terceros”. Tales decisiones deberían pasar a convertirse en uno de los factores clave para “disciplinar” los modus operandi gerenciales. En sus desarrollos, las nuevas corrientes abundaron en “evidencias” que probarían largamente la insuficiencia de otras metodologías operativas de control utilizadas hasta allí: por ejemplo, el control a través de la supervisión directa; el control a través de los objetivos de rendimiento; el control social y cultural; el control a través de los mecanismos de mercado; el llevado a cabo por instancias pretendidamente ajenas al management sobre las cuales el Principal tenga influencia significativa; etc.

Cómo evaluar las proyecciones de estas propuestas a los marcos vigentes o deseados del gerenciamiento organizacional?. En lo personal, con un acentuado escepticismo. No hay cuestionamientos esenciales, sólo búsqueda de mejores posicionamientos para los actores en la toma de decisiones; en este caso, prioritariamente, para los inversores, a los que se asume como marginados casi de modo definitivo de todo protagonismo en la actividad empresarial.

Puntualizamos a continuación algunos de los tópicos más relevantes que se pueden extraer de estos tratamientos:

- Un cuestionamiento “de principios” a los modus operandi gerenciales: ni siquiera se les reconoce un rol claramente positivo en el aumento de los coeficientes de innovación y productividad sistémicas, hasta aquí uno de los argumentos más relevantes para justificar su elevado estatus social. Por el contrario, por el tenor de sus intereses específicos, los managers estarían orientados de modo conservador a priorizar el mantenimiento de sus privilegios. No se altera en mucho esa caracterización cuando se incluyen en el análisis sus aspiraciones de los gerentes a elevar su posicionamiento en el mercado laboral-profesional que le es pertinente, un tema que se considera no necesariamente debería pasar a primer plano en la agenda de la evaluación global.
- La clara tendencia al reduccionismo en el análisis organizacional, marginando casi toda profundización en las complejas relaciones intra e interorganizacionales, y situándose en una visión de “caja negra” para su comprensión. Con ello se pasa por alto buena parte de las complejidades de la gestión. Desde esa postura, es difícil que de aquí puedan esperarse

avances significativos hacia la concepción y diseño de modelos alternativos de gestión: su elaboración sigue estando a cargo prioritariamente del propio management, si bien presionado ahora por exigencias acuciantes de mayores logros rentables. Esa presión por otra parte, entre otras prevenciones, deja sin contemplar cuestiones tan delicadas como el equilibrio entre los logros rentables de corto plazo y la cristalización de las potencialidades de desarrollo a mediano y largo plazo, vitales en especial para asegurar la salud y el vigor competitivo de las empresas.

- Algún énfasis adicional en determinados mecanismos de control organizacional: composición del Directorio y de la Asamblea de Accionistas y papeles de desempeño que se les asigna; búsqueda sistemática de información sobre la evolución del mercado que pueda aportar instrumentos más precisos para el seguimiento y control de la gestión; etc.; con expectativas de cada vez menores avances respecto al aumento de la potencialidad de esos mecanismos para un control efectivo de la gestión.
- La institucionalización de procedimientos potencialmente devastadores para el desarrollo, estabilidad y supervivencia de las organizaciones, entre los cuales destacamos: la tendencia a la minimización de los activos de trabajo, en pro de la mayor flexibilización de los inversores/ propietarios en sus decisiones de inmovilizaciones financieras; las llamadas OPA –ofertas agresivas de compras de empresas-, que no pocas veces culminan en el despedazamiento de activos –ventas de activos individuales con valores de mercado “razonablemente” atractivos, al margen de su aporte al aseguramiento de la competitividad de las cadenas de valor organizacionales-, en aras de obtener el mayor rédito de los fondos invertidos en dichas adquisiciones; el relegamiento a un segundo plano de los proyectos que tienen que ver con el sostenimiento y/ o incremento de la potencialidad empresaria como fuente de empleo y generación de riqueza; y similares.

### **Conclusiones a extraer de los desarrollos recientes para una aproximación enriquecedora a la Gestión Cooperativa**

Qué es extrapolable del apartado anterior a la evaluación de los patrones de la gestión cooperativa vigentes hoy y a su proyección para el futuro inmediato.

Digamos, en primer lugar, que el management cooperativo, con claras y crecientes demandas de capacitación profesional especializada, adquiere esa capacitación en los mismos ámbitos que el management convencional, y en buena medida internaliza en ellos la cultura, hábitos y expectativas allí predominantes.

Ese mismo management tiene un claro protagonismo en la concepción, instrumentación, ejecución y control de los intercambios económicos organizacionales, que se llevan a cabo de modo casi excluyente con agentes económicos del ámbito privado lucrativo y del ámbito estatal. Estos últimos, en lo esencial, asumen como apropiadas y legítimas las premisas de funcionamiento de los mercados donde operan.

De lo apuntado en los dos párrafos precedentes es inocultable el riesgo de que ello se traslade sin más de modo generalizado a los modelos de gestión cooperativa, y que esos modelos sólo sean capaces de trascender dichos marcos en aspectos puntuales, sin que en el accionar de las entidades se advierta una impronta propia y diferenciada.

Si lo anterior ya de por sí es preocupante, lo es en mayor medida la posibilidad de que proliferen modos de generación, consolidación y sostenimiento de estructuras de poder que reconozcan rasgos no demasiado alejados de los que desarrolla el *management* convencional.

Afortunadamente, y como síntomas reveladores de profundas rupturas respecto a las pautas convencionales de gestión organizacional, se advierte el esfuerzo denodado de dirigentes, gestores y asociados cooperativos por preservar los rasgos esenciales de identidad organizacional e imponerlos en la gestión. Esas manifestaciones no son sólo el producto de vocaciones individuales, sino que están profundamente enraizadas en la propia razón de ser de las entidades y en sus procesos más genuinos de desarrollo, que se autosostienen y que están destinados a perdurar más allá de protagonismos circunstanciales.

No obstante, para ello se exigen estrategias, políticas y prácticas de gestión que continuamente refuercen esos desarrollos. La maduración de las entidades va de la mano con un accionar convergente de todas las instancias de la entidad, como empresa y como movimiento social. Sólo a modo de apertura a un debate que debería ser exhaustivo, adelantamos aquí algunos puntos centrales de atención hacia esas estrategias, políticas y prácticas que nosotros visualizamos:

- Cuidadosas políticas de reclutamiento y selección, junto a la promoción de desarrollos gerenciales que, sin renunciar a la preservación para las entidades de su carácter de abiertas, democráticas y plurales, las doten de liderazgos de gestión protagónicos claramente diferenciados.
- Una atención sistemática a los cauces de formación profesional que tienda a generar una teoría específica de la gestión empresarial. Esa teoría debería apuntar a conformar un marco idóneo para afrontar las exigencias ineludibles de los ámbitos donde le toca actuar a las entidades y capacitar para el

desarrollo de estrategias, políticas y prácticas de gestión que garanticen un desarrollo organizacional centrado en las personas, con irrenunciables aspiraciones de trascendencia social.

- El sostenimiento de una estrecha implicación de los líderes sociales, con roles rectores en la evolución de la entidad como movimiento social, en las estrategias, políticas y prácticas de gestión; combatiendo de modo lúcido las reiteradas tendencias de las instancias de gestión a un emblocamiento / “blindaje” siempre pernicioso, rasgo de comportamiento reiteradamente verificado como endémico de las estructuras administrativas en todo tipo de organizaciones.
- El énfasis continuado en la búsqueda de nuevas instancias estructurales que puntualicen compromisos de participación genuina de todos los niveles de la organización en los diferentes estadios de evolución de los procesos y realizaciones institucionales, puntualizando derechos y responsabilidades específicas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BIOLOKORSKI NETO, Segismundo: “Gobierno y papel de los Cuadros Directivos en las empresas brasileñas”; en Revista CIRIEC N°19; número extraordinario 1995; págs. 43-53.

BLEGER, Isaac: “Autorregulación del Movimiento Cooperativo”; Publicaciones del CESOT –FCE-UBA.

CHAVES, Rafael: “La Economía Social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina”; en Revista CIRIEC N°33; diciembre 1999; págs. 115-139.

CHAVES y SAJARDO: “Economía Política de los directivos y de las empresas de Economía Social”; en Revista CIRIEC N° 48; abril 2004; págs. 31-52.

DAVIS y DONALDSON: “Management Cooperativista”; Ediciones Granica; Buenos Aires 2005.

DAVIS, Peter: “La gobernanza de las cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura”; Publicaciones del CESOT –FCE – UBA

DAVIS, Peter: "Propósitos, Valores y Administración Cooperativa en el siglo XXI"; Publicaciones del CESOT –FCE- UBA

DEFOURNY, Jacques: "Tres enfoques económicos clásicos de las Asociaciones"; en Revista del CIRIEC N° 16; junio 1994; págs. 121-146

LEVESQUE, Benoit: "El "Partenariado": una acentuada tendencia de la nueva gobernanza en la era de la mundialización"; Publicaciones del CESOT, FCE-UBA; Documento N°39; octubre-diciembre 2002

MONZÓN CAMPOS, José Luís: "Las Cooperativas de Trabajo Asociado en la literatura económica y en los hechos"; Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social de España; Madrid 1989

MONZÓN y DEFOURNY (comp.): "Economía Social entre Economía Capitalista y Economía Pública"; Editado por CIRIEC (sin año de edición)

MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso: "El imaginario social de la participación y el Modelo Cooperativo como arquetipo empresarial tipo "O"; Revista CIRIEC N° 40; abril 2002; págs. 43-71

MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso: "La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos"; en revista del CIRIEC N° 49; NOVIEMBRE 2004; PÁGS. 217-237

VANEK, Jaroslav: "Unified Theory of Social Systems: A Radical Christian Análisis" (sin datos de edición)

VUOTTO, Mirta: "Gestión Asociativa Empresarial de la Banca Cooperativa argentina, 1991-2001"; Tesis Doctoral, FCE-UBA; año 2003