



## Documentos

Publicación del Centro de Estudios de  
Sociología del Trabajo.

Nro 2 - Agosto de 1997

### LAS LOGICAS DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS

*Algunas sugerencias desde la realidad escandinava*

Johannes Michelsen

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS

**LAS LOGICAS DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS**  
**Algunas sugerencias desde la realidad escandinava**

Johannes Michelsen

Título original: The Rationales of Cooperative Organizations.  
Some Suggestions from Scandinavia.

En Annals of Public and Cooperative Economics The Dynamics of  
Cooperatives. Lessons from Scandinavia; Edited by T. Bager and  
J. Michelsen; Editions de BOECK-Wesmael S.A. Publishers.  
Bruxelles; Vol. 65 N° 1/1994

La primera versión de este artículo fue presentada por el autor en  
el X Congreso de la Asociación de Cientistas Políticos Nórdicos  
que se celebró en Oslo del 19 al 21 de agosto de 1993. Fue parte  
de un paper cuyo título fue: Cooperativas de granjeros nórdicas  
en un contexto político y económico de cambio.

Traducción libre del idioma inglés realizada por Andrea Levin  
Revisión Técnica de Mirta Vuotto

---

## **LAS LOGICAS DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS**

### **Algunas sugerencias desde la realidad escandinava**

Johannes Michelsen  
*South Jutland University Centre*

La compleja estructura organizacional de las cooperativas constituye un verdadero desafío en cuanto a los estudios acerca de la organización. Las cooperativas combinan dos tipos de organización, las que se tratan en general en forma separada: una empresa que actúa en el mercado y una asociación de miembros civiles. (Draheim 1955; Bager 1992). El desafío teórico aparece entonces como resultado de la integración de dos tipos de organización con objetivos completamente diferentes: típicas empresas que persiguen la máxima ganancia y típicas asociaciones que persiguen fines orientados a los valores, relegando las consideraciones económicas a un espacio limitado.

La dualidad organizacional de las cooperativas puede ilustrarse a través de las dificultades que existen para juzgar su desempeño. Si se las juzga solamente en cuanto a las ganancias, el resultado será parcial pues los beneficios se distribuyen de manera diferente a lo que ocurre en empresas típicamente con fines de lucro. Si se las juzga solamente por su influencia social o política directa, el resultado nuevamente será insuficiente, pues se destinan grandes esfuerzos hacia actividades económicas que tienen efectos políticos y sociales indirectos. Ninguna de estas aproximaciones es capaz, por lo tanto, de abarcar la realidad total de las cooperativas.

#### **1. Las Cooperativas como Organizaciones del Tercer Sector**

En el campo de la economía descriptiva las cooperativas aparecen con frecuencia agrupadas junto a las organizaciones sin fines de lucro y otras organizaciones del llamado "tercer sector" o de la Economía Social. El análisis demuestra que las organizaciones del tercer sector juegan un rol importante en la producción total de bienes y servicios en la mayoría de las sociedades occidentales (Defourny y Monzon Campos 1992). Al mismo tiempo, las organizaciones del tercer sector son objeto de un creciente interés por parte de los sociólogos y científicos políticos, dada su capacidad de unir y articular demandas políticas y sociales, y dada su influencia sobre los procesos políticos y sociales. (Selle 1992)

En general, el tercer sector se define como un sector residual con respecto a los dos principales sectores económicos de la sociedad. El

tercer sector se compone de organizaciones y actividades que no son totalmente públicas (parte del Estado) ni totalmente privadas (parte del mercado). La definición pragmática y a través de la negación puede ser suficiente para los fines descriptivos, pero es poco clara en un análisis teórico. Desde un punto de vista teórico, los estudios empíricos de diferentes tipos de organización deberían conectarse con un campo de investigación definido por consideraciones teóricas positivas.

La teoría económica neo-institucional constituye una línea interpretativa, que se centra principalmente en la forma en que las organizaciones del tercer sector abordan las demandas de bienes y servicios (Ben-Ner y Hoomissen 1991) o en las relaciones económicas entre los agentes dentro de estas organizaciones (B. Gui 1991). Estos enfoques, sin embargo, hacen hincapié en el aspecto empresarial de las organizaciones del tercer sector, mientras que los aspectos organizacionales (el aspecto asociativo de las cooperativas) son principalmente analizados en tanto ejercen alguna influencia sobre el funcionamiento de la empresa.

El enfoque de Klausen acerca de las organizaciones del tercer sector es más amplio. (1989: 246f). En su delimitación de un campo teórico de investigación sobre las organizaciones del tercer sector, combina explícitamente un enfoque económico con la sociología y la teoría organizacional. El campo aparece definido a través de la combinación de una *dimensión* económica y una *dimensión* organizacional, asignándole a ambas igual importancia. Las organizaciones del tercer sector no son, por lo tanto solamente organizaciones sin fines de lucro, sino que son organizaciones privadas basadas en la *pertenencia voluntaria* de los miembros y orientadas hacia el *no-lucro*.

La definición de Klausen y las dos dimensiones involucradas se ajustan muy bien a la dualidad de las cooperativas: en la dimensión económica las cooperativas son privadas, trabajan sobre el mercado, pero no son empresas con fines de lucro en el sentido habitual; en la dimensión organizacional las cooperativas se basan en la pertenencia voluntaria de los miembros. La principal propiedad de la especificación teórica es que hace posible, o aún necesario, el análisis complejo e interdisciplinario de las cooperativas. Resulta factible ubicar la lógica económica de las organizaciones del tercer sector dentro de una perspectiva sociológica más amplia y analizar similitudes y diferencias entre cooperativas y otros tipos de organizaciones del tercer sector – y entre organizaciones del tercer sector y organizaciones públicas o privadas. Este es el tema del que se ocupa este artículo.

## 2. Una Definición Sociológica de las Cooperativas

El punto de partida del análisis de las lógicas cooperativas lo constituye una definición sociológica de las cooperativas. La definición no se basa en principios cooperativos normativos ni en consideraciones acerca de la eficiencia económica de las estructuras específicas de las empresas. Se basa en el hecho de que las cooperativas están formadas por grupos de personas que anhelan promover sus intereses económicos comunes dirigiendo una empresa. El grupo forma una organización de miembros que gobierna la empresa. De esto se deduce que las cooperativas son esencialmente dirigidas por los usuarios de los bienes y servicios que resultan de la empresa. Desde un punto de vista sociológico este hecho amplía el espectro de gobierno, pues los intereses económicos de los usuarios van más allá de los intereses de ganancias de los inversores involucrados en las tradicionales empresas con fines de lucro.

Moegelhoj (1980) acuñó el concepto de empresas “gobernadas por necesidades” -opuestas a las empresas “gobernadas por el capital”- para enfatizar la diferencia entre las cooperativas y las empresas con fines de lucro.

Bager (1992) fue más allá al especificar que la presencia de una organización de miembros implica, en el caso de las cooperativas, tres tipos de demandas por parte de estos. Ellas poseen la misma importancia y por lo tanto forman una estructura de fines compleja para cualquier organización cooperativa.

### *Demanda de los miembros*

- *ingresos/ retornos* en términos monetarios;
- producción de distintos *bienes o servicios concretos*, y
- prosecución de *objetivos no económicos* más amplios sobre la base de valores relacionados, por ejemplo, con la posición de los miembros en la sociedad (por ej. amenazados por la marginalidad) o anhelos acerca de la estructura de la sociedad (por ej. conservación de medio ambiente, protección de la comunidad local, o tendientes a la democratización de la economía).

La organización de los miembros y los tres tipos de demandas tienen consecuencias sobre los aspectos económicos y organizacionales de las cooperativas. Antes de comenzar a analizarlos en detalle, es necesario considerar las consecuencias de la introducción de argumentos sociológicos en el análisis de las cooperativas y del tercer sector.

### 3. Las Organizaciones del Tercer Sector y las Racionalidades de la Sociedad

Benedetto Gui (1991), en su análisis de las organizaciones del tercer sector, incluye las organizaciones sin fines de lucro, las cooperativas y las asociaciones que tienen que ver con la vida social y cultural. Klausen (1989) amplía este espectro e incluye organizaciones explícitamente “políticas”, tales como los partidos políticos, lobbys o grupos de interés, como así también organizaciones de origen popular. Todas estas organizaciones comparten características económicas y organizacionales similares: son privadas, están basadas en una pertenencia voluntaria de los miembros, y son no-lucrativas. Desde un punto de vista teórico es relevante buscar explicaciones en común respecto de las similitudes. Para ser más claros, existe la necesidad, a nivel teórico, de elaborar un concepto de mayor nivel que el rótulo descriptivo de “tercer sector” cuyo poder explicativo posibilite la coincidencia del poder analítico de los conceptos de Estado y mercado.

Desde una perspectiva histórica, existe una explicación que resulta esencial al estudiar la presencia de las organizaciones del tercer sector: con frecuencia ellas tienen una fuerte relación con los movimientos sociales. Esto resulta particularmente claro en los países escandinavos, donde existen lazos interorganizacionales particularmente fuertes entre grupos de intereses, cooperativas, y asociaciones sociales y culturales, los que juntos forman los llamados movimientos de granjeros o trabajadores. Otros ejemplos de movimientos conformados por varios tipos de organización (incluyendo cooperativas) son los movimientos comunitarios locales o movimientos del medio ambiente. Es posible sustentar la validez general de la interrelación entre los movimientos y otras organizaciones a través de la historia de las ideas cooperativas de Lambert (1963) en la cual las cooperativas aparecen como un tipo de solución al “problema social” en general del siglo XIX. Sin embargo, el status del concepto de movimiento social, hace que resulte imposible usarlo para una explicación teórica de la existencia de un grupo de organizaciones. Muy frecuentemente los movimientos sociales son considerados ellos mismos como tipos (aunque muy informales) de organizaciones en el mismo nivel de las organizaciones cuya existencia intentamos explicar aquí. (Gundelach 1988).

Dentro de la sociología moderna, existe otro concepto que aparece como relevante en el intento teórico de conceptualizar las organizaciones del tercer sector. Es el de *la sociedad civil*. (conceptos relacionados son los de “la comunidad” y “el mundo de la vida”).

Contrariamente al Estado y al mercado, la sociedad civil se refiere a las actividades diarias de la gente (vida civil) en instituciones informales tales como la familia. El concepto de sociedad civil se emplea en numerosos trabajos que intentan analizar las organizaciones del tercer sector (Streeck y Schmitter 1985; Klausen 1989; Pestoff 1991; Bager 1992). En todos ellos, las organizaciones son vistas como diferentes tipos de intermediarios entre la sociedad civil por un lado y los dos sectores principales por el otro, o como un medio de (re)estructurar incluso la sociedad civil.

El análisis de Habermas acerca de la diferencia de racionalidad dentro de cada uno de los sectores principales (1981) es una forma de elaborar el modelo sociológico de los tres sectores. Resulta de suma importancia a los fines del análisis señalar que la racionalidad de la sociedad civil -o del "mundo de la vida", como él la llama- se distingue de la racionalidad de los otros dos sectores porque está basada en *valores*. Las racionalidades de los dos "sistemas" -el Estado y el mercado- están basadas en el poder y el dinero (políticamente legítimos) respectivamente. De acuerdo con Habermas, la orientación valorativa de la sociedad civil implica que la interacción se basa en una *racionalidad comunicativa* construida sobre la ética y los sentimientos de los participantes. En la sociedad civil, por lo tanto, las personas coordinan su accionar por medio del lenguaje dentro de un marco de discusión informal y libre basado en la aceptación mutua, la confianza y el cuidado. Por el contrario, el Estado y el mercado se caracterizan por una *racionalidad estratégica*. Esto significa que las acciones se coordinan por simples cálculos de poder político o dinero.

Del análisis de Habermas de las organizaciones del tercer sector se deduce, y esto es lo más importante, que se convierten en organizaciones de la sociedad civil y deben, por lo tanto, basarse en valores humanos y racionalidad comunicativa, mientras que las organizaciones estatales (agencias públicas) o del mercado (empresas con fines de lucro) se basan en el poder político y en el dinero respectivamente y en consecuencia, en una racionalidad calculadora y estratégica. Como resultado, se espera que una organización específica del tercer sector se distinga de las organizaciones concretas de los otros dos sectores, por la relevancia otorgada a los valores humanos y a los procesos de toma de decisión basados en la libre discusión entre personas dentro de la organización. Los análisis daneses acerca de los movimientos sociales (Gundelach 1988), asociaciones deportivas (Klausen 1990), y cooperativas (Bager 1992) encuentran sustento en

estas dos conclusiones teóricas.

#### **4. Las Cooperativas y las Racionalidades de la Sociedad**

La conclusión del análisis sociológico de Bager (1992) sobre las cooperativas danesas es que pertenecen sin lugar a dudas a las organizaciones de la sociedad civil. Esta conclusión es cuestionada por los investigadores que ven a las cooperativas como parte de un movimiento social o como un movimiento social en sí mismo. Una parte de la discusión será mencionada aquí pues contribuirá al desarrollo de la teoría de las cooperativas como organizaciones de la sociedad civil. Jobring (1988) e Ilmonen (1992) analizan las cooperativas de consumo en Suecia y en Finlandia como movimientos sociales. Ambos autores concluyen que en realidad, las cooperativas de consumo han funcionado como movimientos sociales hasta hace poco tiempo, pero que ahora se han transformado en organizaciones que de alguna manera se auto-perpetúan y que mantienen similitudes con empresas con fines de lucro. Gundelach (1988:25) tiene una visión un poco más amplia, pues en forma explícita excluye a las cooperativas danesas del análisis general de los movimientos sociales en Dinamarca. Más adelante examinaremos su argumento pues revela problemas conceptuales que tienen también consecuencias analíticas.

El argumento de Gundelach, se basa en una definición abierta de movimiento social que se acerca en realidad a la caracterización de las organizaciones de la sociedad civil antes mencionada:

“Un movimiento social es una acción colectiva y organizada cuyo recurso más importante es la actividad de sus participantes y que se establece con la intención de provocar un cambio social”.  
(Gundelach 1988: 24).

En esta definición de movimiento social se incluyen implícitamente los valores y la racionalidad comunicativa, pues Gundelach enfatiza el hecho de que el objetivo del movimiento, de realizar un cambio social, implica que los participantes activos comparten ciertos valores en común, los cuales -al menos en el contexto escandinavo- deben desarrollarse a través de la libre discusión entre los participantes. El énfasis explícito de Gundelach sobre la importancia de los valores dentro de los movimientos sociales, está de acuerdo con las teorías europeas de los movimientos sociales (Eyerman y Jamison 1991, cap. 1) y se adecua a las teorías de la sociedad civil antes mencionadas.

El análisis negativo de Gundelach sobre las cooperativas danesas no está basado en un análisis empírico exhaustivo sino en su interpretación



---

del hecho que las modernas cooperativas de Dinamarca han acumulado recursos económicos y burocráticos hasta tal punto, que sobrepasan la importancia de los recursos de los miembros activos. Por lo tanto, su conclusión se basa en resultados que tienen su raíz en procesos dinámicos dentro de las cooperativas más que en el análisis de las cooperativas como un tipo de organización distinto. Algo similar ocurre en los análisis suecos y finlandeses mencionados con anterioridad. Al final del artículo nos ocuparemos de los problemas de la dinámica de las cooperativas. Al analizar a las cooperativas como movimiento social surgen algunas reflexiones acerca de las distinciones teóricas entre movimientos sociales y otros tipos de organización que tienen incidencia sobre las consideraciones teóricas de la lógica cooperativa.

Del modelo sociológico de los tres sectores, se deduce que los movimientos sociales -tal como han sido definidos por Gundelach- están conectados fuertemente con la sociedad civil: los movimientos sociales son organizaciones concretas basadas en valores y en una racionalidad comunicativa y manifiestan, por lo tanto, propiedades que, en teoría, están conectadas con la sociedad civil. Al tomar en cuenta experiencias históricas, parecería razonable ver a los movimientos sociales como generadores de todo otro tipo de organización concreta relacionada con la sociedad civil, por ejemplo, organizaciones del tercer sector.

Desde esta perspectiva, los movimientos sociales se convierten en el tipo fundamental de organización de la sociedad civil que tiene a su disposición el repertorio completo de organizaciones del tercer sector -incluyendo cooperativas, asociaciones y grupos de interés- cuando se intenta realizar un cambio social. Los movimientos sociales, por lo tanto, pueden -pero no necesariamente deben- alcanzar sus objetivos influenciando los tres sectores principales de la sociedad por medio de los otros tipos de organización. Si un movimiento social establece nuevas organizaciones, se debería esperar que éstas se basen en los valores y en la racionalidad comunicativa del movimiento "madre", al tiempo que manifiesten una capacidad para funcionar dentro de la racionalidad del sector al que se dirige su influencia. Este análisis aporta una clara concepción de una de las características más llamativas de los movimientos sociales mencionados por Gundelach (1988:26): su capacidad de desarrollar nuevas formas de organización como un modo de expresar sus valores fundamentales. El análisis también esclarece el hecho que en todo tipo de organización fundada por un movimiento social y destinada a influenciar al Estado o al mercado se encuentran ciertos problemas específicos ya que, se ven forzadas a combinar la

racionalidad estratégica y la comunicativa dentro de la misma organización. Este razonamiento puede elaborarse incluyendo el análisis de Sjöstrand (1992) acerca del repertorio institucional para el intercambio humano. Sjöstrand (1992) incluye la teoría sociológica dentro del análisis económico. Describe el repertorio institucional para el intercambio humano en la sociedad distinguiendo tres tipos de lógicas de interacción y las relaciona con dos formas principales de interacción. Estas son **jerarquía** y **red**. Las tres lógicas de interacción son **calculativa, ideacional y genuina**.

Estas lógicas de interacción no son idénticas a las racionalidades de Habermas, pero se puede decir que la lógica calculativa de Sjöstrand guarda afinidad con la racionalidad estratégica de Habermas y la distinción entre la lógica ideacional y genuina puede asimilarse a dos aspectos de la racionalidad comunicativa de Habermas: la lógica ideacional está presente en aquellas organizaciones de la sociedad civil que intentan cambiar la sociedad, mientras que la lógica genuina se relaciona con temas que tienen mayor relación con lo privado. Sjöstrand desarrolla un repertorio de seis instituciones -tipos ideales- los que juntos constituyen infraestructuras importantes en la sociedad. El repertorio se ilustra en el cuadro 1. En el cuadro se incluyen las cooperativas -especificando las distintas posiciones de la empresa y de la asociación de los miembros-, para ilustrar la particular posición que ocupan en cuanto a la racionalidad, aunque no constituyen instituciones en el sentido de Sjöstrand.

Cuadro 1.  
Repertorio Institucional de las Relaciones Humanas en la Sociedad

Formas de interacción	Lógicas de interacción		
	Calculativa	Ideacional	Genuina
Jerarquía	Corporación	Asociación	Clan
	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: fit-content;">                     Cooperativa                      Empresa      Asociación de los miembros                 </div>		
Redes	Mercado	Movimiento social	Círculo

Fuente: Sjöstrand 1992: 1028

Sjöstrand confirma que las distintas racionalidades coexisten en la

---

sociedad, y que ninguna debería verse como más tradicional que otra. Más aún, del cuadro surge que el diseño institucional se ve afectado en forma directa por las diferentes lógicas.

Si se lo relaciona con la teoría desarrollada con anterioridad, el cuadro indica que cuando las organizaciones intentan combinar diferentes lógicas dentro de una misma organización, tienden a aparecer problemas internos. Este no es el caso de organizaciones de la sociedad civil que se acercan al tipo ideal de movimiento o asociación, sin embargo, lo es para las cooperativas; tal como se deduce de su ubicación en el cuadro; pues combinan una asociación de miembros y una empresa (acercándose al tipo ideal de corporación). Por lo tanto, las dos partes de la organización descansan en lógicas diferentes, por lo que cada organización debe descansar en dos lógicas.

La posición que ocupan las cooperativas en el cuadro, no se adecua totalmente a la visión de Sjöstrand en cuanto que ellas constituyen una variante civil (privada) de las asociaciones (1992:1028). Desde mi punto de vista, sin embargo, en una asociación cooperativa debe tomarse en cuenta la empresa, del mismo modo que la asociación de los miembros; lo que implica la posición institucional ambigua de las cooperativas. Sjöstrand (1993) acepta este supuesto en el ámbito empírico, pero es igualmente relevante en el ámbito teórico en donde se definen los tipos de organización.

A modo de conclusión, la discusión teórica revela que las cooperativas son un tipo dentro de muchos tipos de organización que se originan en movimientos sociales y deben, por lo tanto, explicarse sobre la base de teorías de la sociedad civil. De la elaboración de la teoría de Habermas se deduce que las cooperativas -junto con otras organizaciones de la sociedad civil-, descansan sobre los valores humanos y la racionalidad comunicativa. Los valores inherentes a los movimientos sociales descansan sobre la crítica hacia la sociedad existente. Esta crítica puede resultar en intentos de presionar sobre autoridades públicas o privadas ya existentes en la sociedad, pero en las cooperativas, se transforma en acción económica positiva en la forma de empresa.

La intención teórica final detrás de la estructura organizacional de las cooperativas puede ser, en consecuencia, implantar elementos de la racionalidad comunicativa dentro del mercado, con la forma de racionalidad estratégica. Esto implica que la crítica del movimiento hacia la sociedad está marcada por el funcionamiento organizacional y económico de la empresa cooperativa. Este aspecto de las cooperativas

se ve muy bien reflejado por la vasta tradición dentro de la teoría cooperativa escandinava que caracteriza a las cooperativas como correctoras de los distintos mercados o del mercado como un principio rector. (Moegelhoj 1980; Bager 1982; Nilsson 1983).

Un gran problema teórico y práctico de las cooperativas es encontrar formas de integrar las dos lógicas. En general, el problema debería resolverse dentro de las cooperativas como un tipo de organización y se debería poder describir las soluciones dentro de la dimensión organizacional y económica que delimita a las organizaciones del tercer sector como un campo teórico. Este tema será abordado en las dos siguientes secciones.

## **5. La Lógica Económica de las Cooperativas**

La principal característica económica de las cooperativas es su orientación hacia el no-lucro. Las cooperativas no son puramente organizaciones sin fines de lucro. Su desempeño económico se moldea a través de las características especificadas en los tres tipos de demandas de los miembros mencionadas en la definición sociológica de las cooperativas. Estos tres tipos de demanda afectan la lógica económica de las cooperativas de modos diferentes. Las consecuencias inmediatas de las demandas no-económicas a la rentabilidad económica deben juzgarse en forma negativa o al menos en forma oscura. Por otro lado, las demandas de los miembros hacia algún tipo de ingreso de parte de las cooperativas hacen que resulte difícil definir las como organizaciones puramente no-lucrativas.

Las demandas de los miembros hacia servicios concretos, sin embargo, diferencia a las cooperativas de las típicas empresas lucrativas y tiene influencia sobre el funcionamiento económico de la empresa cooperativa. Las demandas implican que la empresa está orientada hacia la ganancia no sólo en términos monetarios, sino hacia las "ganancias" de los miembros en términos de servicios concretos. Resulta difícil e incierto, por lo tanto, tratar de establecer el valor de la oferta de servicios de las cooperativas en términos de dinero.

Tomadas en forma conjunta, las demandas de los miembros hacia los ingresos y hacia servicios concretos, permiten aclarar que el principal objetivo de las cooperativas no es maximizar las ganancias en la empresa y luego distribuirlas para maximizar los ingresos de los miembros. El objetivo principal es conducir actividades concretas de tal modo que resulte en una maximización de la satisfacción de las

---

necesidades de los miembros. Son las necesidades de los miembros, más que el monto de capital invertido lo que constituye la base material de la empresa. Por esta razón no tiene sentido considerar a los miembros de una cooperativa simplemente como inversores, o a sus ingresos como ganancias. La existencia de la cooperativa depende, en última instancia, más de la necesidad (funcional) de los miembros de los servicios ofrecidos -que se expresan eventualmente a través de su deseo de solventar los gastos que implica mantener la empresa funcionando- que del retorno del capital invertido en la empresa (Nilsson 1991:39).

Gui (1991) desarrolla la orientación no-lucrativa de la lógica económica de las cooperativas, centrándose en su estructura organizacional dentro del marco de la teoría del agente. Las cooperativas se definen como empresas no capitalistas porque están dirigidas por y para los usuarios de la organización más que por los inversores. Más adelante, Gui caracteriza a las cooperativas como organizaciones de “beneficio mutuo”, junto con las asociaciones sociales y culturales, pues la relación económica fundamental entre los actores dominantes y los actores beneficiarios es similar. El rasgo principal de toda organización de beneficio mutuo es que en ella debería existir una identidad entre los actores dominantes y los beneficiarios. Finalmente, Gui identifica las organizaciones de “beneficio mutuo” dominadas por donantes o síndicos más que por inversores o usuarios.

La distribución implícita de excedentes plantea problemas mayores en empresas cuyos dueños son inversores, pues puede frustrar la obtención de beneficios de los inversores, y como consecuencia la eficiencia económica de la asignación de recursos. En organizaciones de beneficio mutuo -y esto es especialmente cierto para las cooperativas- la distribución implícita del excedente es, sin embargo, una herramienta muy importante para el correcto funcionamiento de la organización y la distribución implícita está operando en su completa amplitud a través de los mecanismos internos de fijación de precios pagados por, o a los miembros. De este modo, la distribución implícita resulta en beneficio de los miembros sin causar daño a los inversores o a la asignación de recursos.

Gui avanza sobre el concepto de la orientación sin fines de lucro de las cooperativas afirmando que, a diferencia de las organizaciones específicamente con fines de lucro, las cooperativas y otras organizaciones de beneficio mutuo no necesitan de una restricción

estatutaria. La distribución adecuada del excedente se mantiene salvaguardada por los mismos miembros como una propiedad de la estructura organizacional: la lógica organizacional. La propiedad de la lógica organizacional de las cooperativas es, por lo tanto, lo que produce que se igualen la orientación sin fines de lucro de las cooperativas con la orientación sin fines de lucro de las asociaciones de miembros ordinarias. La principal diferencia entre las cooperativas y otras organizaciones es, en consecuencia, que la orientación hacia metas económicas es mucho más fuerte en las cooperativas, pues su objetivo principal es manejar una empresa.

Cuando se comparan las cooperativas con las corporaciones se visualiza la importancia que tiene la asociación de los miembros para la lógica económica de las cooperativas. Es posible hablar de integración vertical en ambos casos. Dada la posición central de los miembros en las cooperativas, como dueños y usuarios, deberían, sin embargo, percibirse como una construcción intermedia, como un instrumento para los miembros, resultando en una diferenciación sustancial entre la posición *vis-à-vis* de los miembros de la cooperativa y la posición de una subdivisión en una corporación ordinaria integrada en forma vertical. En este sentido las cooperativas representan un tipo de integración vertical parcial e invertido.

Dentro de la teoría de los costos de transacción y de la economía neo-institucional se discuten otros aspectos de la lógica económica de las cooperativas. Aquí, las cooperativas y organizaciones similares aparecen como evolucionando en respuesta al fracaso tanto del mercado como del gobierno (Ben-Ner y Van Hoomissen 1991; Nilsson 1991). De acuerdo con estos teóricos, una pregunta decisiva para la formación de una organización es si los costos de transacción del establecimiento de la organización exceden los beneficios esperados de la organización por los fundadores.

Tal como se argumenta más arriba, si una organización de una sociedad civil se establece por medio de un movimiento social, una cantidad importante de los costos de organización inicial se pagan por la propia existencia del movimiento social. Dentro de los costos de formación enumerados por Ben-Ner (1991:532f), el movimiento social puede, como resultado de sus contactos con los miembros y simpatizantes, contribuir a minimizar diversos costos.

Los valores del movimiento social pueden facilitar el desarrollo de mecanismos de control y desalentar a los interesados (stakeholders) en

---

convertirse en pasajeros clandestinos (free-riders) de la organización individual. Los costos se pagan como resultado de la orientación valorativa del movimiento social, por lo que también se requiere algo de la orientación valorativa de la organización económica. La cooperativa es un tipo de solución que asegura esta orientación valorativa.

Fuera del espectro de la economía neo-institucional, la introducción de los movimientos sociales a la argumentación ayuda a determinar qué demanda es relevante para la acción social. Por lo tanto, los movimientos sociales ayudan a moldear las demandas de la sociedad hacia el Estado o el mercado. Se deduce de este análisis que la elección del marco organizacional para una eventual oferta de bienes y servicios queda abierta a la negociación y a la competencia entre los diferentes actores de la esfera política y económica. En este caso se pierde la certeza con respecto al hecho de que las cooperativas se eligen sólo si el Estado o el mercado fallan. En este sentido, existe el peligro de un análisis del "fracaso" que culmine en una tautología: que la propia existencia de las cooperativas y organizaciones similares se conviertan tanto en el indicador, como en la prueba del fracaso del mercado y del Estado.

Es obvio que los fracasos del mercado y del Estado constituyen oportunidades para la formación de cooperativas, pero tal como el fracaso no es una garantía de su formación, esta también puede ser producto de factores completamente diferentes. Uno de ellos podría ser el sentido colectivo de la necesidad de cambiar la visión de una industria sobre la base de valores- democracia, o nacionalismo, o preocupación por el medio ambiente- aunque algunas organizaciones estatales o del mercado existentes han demostrado su receptividad ante tales demandas. Otra situación potencial para la formación de cooperativas es que los movimientos sociales y los potenciales miembros de cooperativas simplemente ven a la estructura organizacional de las cooperativas y a su sustento en valores como rasgos positivos en sí mismos. Desde un punto de vista estrictamente económico, esto puede llevar a fracasos dentro del tercer sector o la sociedad civil ya que puede obstaculizar una asignación eficiente de recursos (cf. Altschuler et al. 1987 sobre fracasos voluntarios).

## **6. La Lógica Organizacional de las Cooperativas**

La lógica organizacional de las cooperativas toma forma en gran medida, en la condición de estas organizaciones de la sociedad civil que le dan importancia a los valores humanos y a la racionalidad

comunicativa. El análisis de estas características estará basado en una comparación entre las cooperativas y la definición de Gundelach de movimiento social citada anteriormente. Esto no significa que se establezca una igualdad entre movimientos sociales y sociedad civil, sino que los movimientos sociales son vistos como manifestaciones empíricas y certeras de la sociedad civil.

La pregunta que se debe responder es la siguiente: en qué medida es una parte integral de la organización cooperativa el confiar en los recursos de los miembros y el intentar cambiar la sociedad. De este modo, el argumento califica la negativa del análisis general de cooperativas de Gundelach, en donde las describe como organizaciones tal como se mencionó con anterioridad.

Las cooperativas confían en los recursos de los miembros de un modo diferente a los movimientos sociales y a otros tipos de organizaciones de beneficio mutuo. Los movimientos sociales, las asociaciones sociales y culturales (como organizaciones no lucrativas) con frecuencia dependen en gran medida del trabajo no remunerado de sus miembros como parte integral de su oferta de servicios. En las cooperativas, aunque no deben estar ausentes los esfuerzos no remunerados de los miembros, con frecuencia se ven limitados solamente a su participación como miembros en cuerpos constitutivos.

Las cooperativas dependen de otro tipo de recursos de los miembros. Esto puede ilustrarse mediante la distinción de Bager entre dos tipos principales de cooperativas: cooperativas comerciales y cooperativas de trabajo (1992:87). En ambos tipos existe una relación económica estrecha entre los miembros y la organización. La base material de las cooperativas comerciales es la entrega de bienes por parte de los miembros para su posterior manufactura o venta, o la compra de bienes por parte de los miembros para su propia producción o consumo familiar. De modo similar, la base material de las cooperativas de trabajo es la producción directa de bienes y servicios por parte de los miembros.

Con relación a los valores existentes en las cooperativas y a las intenciones de las cooperativas de cambiar la sociedad, debería mencionarse que los conceptos de movimiento social y cooperativas nada implican acerca de la dirección del cambio social. Los cambios perseguidos pueden ser tanto "progresistas" como "regresivos". Es muy difícil, por lo tanto, generalizar acerca de los valores que se encuentran empíricamente en las cooperativas y en los movimientos.



Una forma de analizar los valores inherentes a las cooperativas consiste en analizar los llamados "principios cooperativos" de la ACI (Watkins 1986). Muy a menudo se los menciona como punto de partida para diferentes estudios sobre cooperativas (Roekholt 1984 da un punto de vista general; Münkner 1992 y Böök 1992 constituyen ejemplos recientes). Sin embargo, esta posición parece inapropiada desde un punto de vista teórico, pues la importancia de los principios resulta limitada durante el proceso de formación de la cooperativa individual. En cambio, dichos principios deberían interpretarse como una base común para las cooperativas que ya existen.

Analizados como base común para las cooperativas, los principios tienen dos aspectos. Tomados como valores manifiestos, los seis principios cooperativos reflejan experiencias organizacionales que contienen consejos prácticos para la reproducción instrumental de la legitimidad frente a sus miembros (Roekholt 1984). Roekholt también rescata un aspecto de los principios orientado a los valores. Sin embargo, los valores se formulan indirectamente -y de acuerdo con la definición de Gundelach de movimientos sociales- como una crítica a la típica empresa capitalista y a determinadas partes de la estructura capitalista dentro del conjunto de la economía.

El blanco de la crítica implícita en los principios cooperativos resulta evidente cuando los cuatro principios sobre libre asociación de los miembros, gobierno democrático, intereses limitados al capital y compartir los beneficios se comparan con la estructura de empresas típicamente capitalistas: empresas de accionistas (Michelsen 1991). Los principios destacan valores personales tales como voluntarismo, propiedad personal e influencia, y valores sociales tales como la importancia de comerciar y manufacturar bienes concretos en lugar de acumular capital.

En este sentido los principios pueden interpretarse tanto como una crítica fundamental a las empresas capitalistas, como una presentación de un modelo alternativo de empresa (cooperativa). La crítica se centra en el hecho de que en las empresas capitalistas el intercambio humano sirve al propósito de reunir dinero/capital, mientras el intercambio dentro de la alternativa cooperativa se basa en las personas y en el aporte de bienes y servicios concretos.

Los dos principios de educación e intercooperación indican una crítica más amplia de aquellas sociedades en donde es necesario realizar determinados esfuerzos para educar hacia las propiedades económicas

de las cooperativas y enfrentarse a la intercooperación. Esto parece indicar la presencia de una crítica tanto hacia las economías de mercado como hacia las economías planificadas.

No debería, sin embargo, exagerarse la importancia de los aspectos críticos ni los orientados hacia los valores de los principios cooperativos. La naturaleza del análisis no es ideológica sino analítica. Las cooperativas no son por definición organizaciones anticapitalistas. La posición opuesta contradiría la gran evidencia empírica que muestra que las cooperativas existen y están bien establecidas tanto en economías modernas mixtas (de bienestar) como en economías capitalistas clásicas.

El hecho en cuestión es que la orientación hacia los valores y la crítica hacia el capitalismo tal como se expresa en las experiencias organizacionales inmersas en los principios cooperativos están integrados dentro de la estructura organizacional de las cooperativas.

Esta estructura organizacional, basada en la pertenencia de los miembros y en su orientación hacia los valores, las deja expuestas a la influencia de los valores expresados por los movimientos sociales. En consecuencia, los valores y la crítica social expresada por los movimientos sociales pueden encontrar oportunidades para actuar dentro de la economía en la forma de cooperativas. El fin del movimiento social que moldea una cooperativa en formación, será el que a su vez dé forma a los fines de las cooperativas en el momento de su establecimiento. Por lo tanto, como el fin de algunos movimientos es pragmático y el de otros es ideológico, algunas cooperativas están basadas en un anticapitalismo manifiesto mientras que otras no lo están.

El fin de algunos movimientos que dan lugar a la formación de cooperativas puede aún ser tan pragmático y orientado hacia necesidades prácticas, que los movimientos en cuestión difícilmente pueden caracterizarse como movimientos en el sentido teórico, sino más bien como redes sociales. Sin embargo, aún siendo este el caso, las cooperativas deberían estar basadas sobre valores del modo antes descrito.

## **7. Las Lógicas de las Cooperativas y la Dinámica Social**

Se intenta mostrar que en la estructura organizacional se combinan dos lógicas completamente diferentes: una basada en los valores, la confianza y la relación mutua entre los miembros y otra basada en el

---

dinero y en las relaciones formales (contratos). Ahora veremos cómo las lógicas cooperativas funcionan dentro de la realidad social.

La primera pregunta es si los problemas de la dinámica cooperativa difieren de los problemas que enfrentan otras organizaciones en relación con los movimientos sociales y la sociedad civil. La respuesta es afirmativa. La razón es que la importancia de la empresa en la constitución de la cooperativa hace imposible que uno se retire completamente del mercado y continúe siendo una cooperativa. Si la empresa desaparece, sólo queda la organización de los miembros; pero será una asociación libre de actuar en relación con cualquiera de los tres sectores de la sociedad tal como cualquier otra asociación, partido político, organización de intereses. Por otro lado, la presencia de la organización de los miembros es lo que distingue a las cooperativas de las empresas lucrativas. En consecuencia, si la organización de los miembros desaparece, la empresa perderá las propiedades de una organización de beneficio mutuo.

La segunda pregunta en cuanto a la lógica dual de las cooperativas y a la dinámica social, es si la dualidad significa que las cooperativas representen una solución mayor y más durable para los problemas económicos de la sociedad. En otras palabras, si la posición de las cooperativas como un puente entre la racionalidad estratégica y la comunicativa representa una posición estable en el centro de la evolución de la sociedad, o si esta posición conectora debería considerarse inestable. En este caso las cooperativas quedarían en una tierra de nadie entre los tres sectores. Aquí la respuesta es más compleja, pues presupone un análisis general de la dinámica de la sociedad moderna.

Utilizaremos el análisis de la dinámica en la sociedad moderna de Habermas. El autor analiza la evolución de la sociedad moderna como un proceso de continuo interjuego entre la racionalidad estratégica y comunicativa. El interjuego tiene lugar cuando los ciudadanos articulan demandas materiales e inmateriales sobre el sistema (mercado y Estado). La cuestión, sin embargo, es que el mercado y el Estado son capaces de cubrir las demandas sólo por medios materiales (dinero, bienes, servicios). Las demandas inmateriales deberán ser satisfechas dentro de la sociedad civil.

Habermas sostiene que el desarrollo de los modernos estados de bienestar (economías mixtas) tuvo lugar durante un proceso en el que ambos sistemas han "colonizado" continuamente a la sociedad civil, lo

que tuvo como consecuencia una mayor importancia del Estado y del mercado por un lado y una retracción de la sociedad civil por el otro. Por lo tanto, los dos sistemas proveen meramente bienestar material para satisfacer necesidades materiales e inmateriales. En este sentido la racionalidad estratégica de los sistemas ha desplazado la racionalidad comunicativa de los ciudadanos en forma continua y por la fuerza. En opinión de Habermas, este proceso ha producido algunas patologías en la sociedad moderna pues se está desarrollando una división del trabajo entre los tres sectores en la que se supone que la sociedad civil debe “producir” bienestar inmaterial con aún menor conexión directa con la producción de bienestar material.

En la teoría de Habermas existe una percepción borrosa del Estado, mercado y sociedad civil. Por un lado, cada concepto se refiere a una “región” específica de la sociedad; pero por otro los límites entre las regiones ya no son tan precisos. En cambio, si definimos a cada sector de acuerdo a su tipo específico de racionalidad, el análisis será más claro y el resultado aparece de una forma distinta. Se podrá apreciar, entonces, que comienza a tener lugar un verdadero e intenso interjuego entre los tres sectores de la sociedad (Michelsen 1991; Klausen 1989).

Existe acuerdo acerca del hecho que los sistemas satisfacen en gran medida las demandas de los ciudadanos durante la evolución del Estado de bienestar por medio de la racionalidad estratégica dentro del sistema político y del económico. Sin embargo, esto no sólo representa una amenaza para el bienestar de los ciudadanos sino también un verdadero alivio para las demandas de la sociedad hacia las demandas de la propia producción material de los ciudadanos. Por otro lado, los ciudadanos -al menos en los países escandinavos- están ganando una mayor influencia sobre el funcionamiento del sistema político y el económico. Ganar influencia significa satisfacer las necesidades inmateriales. En consecuencia, aparece algún tipo de división del trabajo entre los dos sistemas y la sociedad civil: el bienestar material se produce por medio de la racionalidad estratégica mientras que los propios ciudadanos, por medio de la racionalidad comunicativa, se ocupan de cuidar su bienestar inmaterial influenciando sobre los modos en que se satisfacen sus necesidades materiales. Como consecuencia de esto, la tesis de Habermas sobre la “colonización” de los sistemas de la sociedad civil resulta un tanto incierta.

Si se toma como punto de partida esta versión revisada de la teoría de Habermas, el desarrollo del moderno Estado de bienestar implica que las organizaciones de la sociedad civil están ganando importancia como

---

intermediarios necesarios entre los distintos tipos de racionalidad. Parece necesario, sin embargo, que las organizaciones de la sociedad civil involucradas deban organizarse sobre la base del respeto y la aceptación de la división del trabajo que evoluciona por un lado entre el sistema político y el sistema económico y la sociedad civil por otro. Tal como se ilustra en el cuadro antes presentado, esto se aplica al tipo ideal de asociación y a los movimientos sociales, pero no a las cooperativas.

Siguiendo este análisis, la fuerte división del trabajo entre los sistemas y la sociedad civil, -por lo tanto entre la racionalidad estratégica y la comunicativa-, está socavando la posibilidad de desarrollo de las cooperativas. Desde el punto de vista tanto de la sociedad civil como del Estado y el mercado, el intento de conectar la racionalidad estratégica y la comunicativa dentro de una organización no reconoce totalmente las propiedades del desarrollo de las modernas economías mixtas (de bienestar). En consecuencia, se debe esperar que existan presiones desde el medio ambiente sobre las cooperativas para cambiar su lógica en el sentido de las empresas lucrativas o de pura asociación de miembros. La realidad de tales presiones es perceptible a través del colapso, o de la transformación, de muchas grandes cooperativas en los últimos años, y de numerosos análisis en cuanto a los silenciosos procesos de cambio que tienen lugar en cuanto a los fines de las cooperativas.

Las únicas fuerzas que se puede esperar que actúen contra las presiones del medio ambiente son fuerzas que caracterizan los movimientos sociales o redes sociales en las cuales se originan las cooperativas. Por lo tanto, parece necesario que las cooperativas sean capaces de identificar un objetivo en forma constante y un grupo de miembros potenciales diferenciado del resto de la sociedad si tienen la intención de sobrevivir como cooperativas a largo plazo. Desde este punto de vista parece una actitud suicida de parte de las cooperativas el atraer a todos los miembros de categorías sociales amplias y difusas tales como consumidores o trabajadores. En lugar de ello, se necesita algún tipo de discriminación basada en criterios objetivos (por ej. productores tamberos o comunidades locales) combinada con una comunión de valores humanos (por ejemplo, temor a ser explotados por la sociedad en su conjunto). De modo general, esto lleva a las cooperativas con fines específicos a tener la primacía; y quizás también a las pequeñas cooperativas.

Más aún, es probable que si un movimiento social no está satisfecho

con su influencia sobre el Estado y/o el mercado, considere necesario revitalizar las cooperativas ya establecidas, o iniciar nuevas. Dadas las cambiantes condiciones del Estado, el mercado y la sociedad civil, esta opción resulta más difícil de alcanzar. En consecuencia, debe esperarse que el diseño organizacional de las cooperativas modernas se desvíe de aquél de épocas más tempranas. Esto, sin embargo, no debería afectar la especificación teórica de la dualidad lógica de las cooperativas.

## REFERENCIAS

- Altschuler, David M., Lester M. Salamon & Carol J. DeVita (1987): *New York nonprofit organizations; the challenge of retrenchment*.
- Bager, Torben (1982): *Brugsen – en demokratisk arbejdsplads?* [Consumer Co-ops – a democratic place of work?]. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg.
- Bager, Torben (1992): *Andelsorganisering. En analyse af danske andelsorganisationers udviklingsprocesser* [Cooperative organising]. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg.
- Ben-Ner, A & T. van Hoomissen (1991): "Nonprofit Organizations in the Mixed Economy. A Demand and Supply Analysis". In *Annals of Public and Cooperative Economics* 4 / 91, pp. 519-550.
- Böök, Sven Åke (1992): *Co-operative Values in a Changing World*. (Edited by Margaret Prickett and Mary Treacy). Report to the ICA Congress, Tokyo, October 1992. ICA, Geneva.
- Dalberg-Larsen, Joergen (1988): "Lige linier, cirkler, trekkanter eller spiraler i rettens og samfundets udvikling". [Models of Development in Law and Society]. In A. Born et al. (eds.): *Refleksiv ret. Nyt fra Samfundsvidenskaberne*, København.
- Defourny, Jacques & José L. Monzón Campos (eds.) (1992): *Économie Sociale. Entre économie capitaliste et économie publique. The Third Sector. Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. De Boeck-Wesmael, Bruxelles.
- Draheim, G. (1955): *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Eyerman, R & A. Jamison: *Social Movements. A Cognitive Approach*. Polity, Cambridge.
- Gui, Benedetto (1991): "The Economic Rationale for the 'Third Sector', Non profit and other Noncapitalist Organizations". *Annals of Public and Cooperative Economics* 4/1991, pp. 551-572.
- Gundelach, Peter (1988): *Sociale bevaegelser og samfundsændringer. Nye sociale grupperinger og deres organisationsformer ved overgangen til ændrede samfundstyper* [Social movements and social change]. Politica, Aarhus.
- Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns I – II*.

- Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Ilmonen, Kaj (1992): *The End of Cooperative Movement? Sociological Essays on Cooperative Affiliation and Morality*. Research Report 42, Labour Institute for Economic Research, Helsinki.
- Jobring, O. (1988): *Kooperativ rörelse. Om utveckling y teori och praktik*. [Cooperative movement]. Kooperativa Institutet, Kaallered.
- Klausen, Kurt Klaudi (1989): 'Den tredje sektor'. [The Third Sector]. In Torben Hviid Nielsen og Kurt Klaudi Klausen (eds.): *Fra Leviathan og usynlig haand til forhandlingsoekonomi*. Jurist- og Oekonomforbundet, Koebenhavn, pp 227-281.
- Klausen, Kurt Klaudi (1990): *Organisatorisk inert i og mikro-dynamiske processer. Ledelsesmaessige og organisatoriske processer y frivillige organizationer*. [Managerial and Organizational Processes in Voluntary Organizations] (Ph.D. seie/Handelshoejskolen y Koebenhavn,2,90). Samfundslitteratur, Koebenhavn.
- Lambert, Paul (1963): *Studies in the Social Philosophy of Co-operation*. Co-operative Union, Manchester.
- Michelsen, Johannes (1991): *Pengene eller livet. Aktieselskaber, privat ejendomsret og politik*. [Your Money or Your Life. Joint Stock Companies, Private Property and Politics]. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg.
- Michelsen, Johannes (1992): "The Market, the Welfare State, and the Socio-Economic Sector. The Case of Denmark". In J. Defourny & J. L. Monzón Campos (eds.) (1992), pp.257-292.
- Moegelhoj, Bjarne (1980): *Det kooperative saerpraeg*. [The Cooperative Character]. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg.
- Münkner, Hans-H. (1992): "Ideas Regarding a Strategy of the International Co-operative Alliance for the Next Decades". Paper prepared for the ICA Congress in Tokyo, October 1992.
- Nilsson, Jerker (1983): *Det konsumentkooperativa företaget*. [The consumer co-operative firm]. Rabén & Sjögren, Kristiansstad.
- Nilsson, Jerker (1991): *Kooperativ utveckling*. [Cooperative Development]. Studentlitteratur/Kooperativa Institutet, Lund.
- Pestoff, V. (1991): *Between Markets and Politics. Cooperatives in Sweden*. Campus, Frankfurt a. Main.
- Roekholt, Per Ove (1984): "Kooperativt saerpraeg. En teoretisk tilnaerming". [The Cooperative Character. A Theoretical Approach]. In T. Bager et. al.: *Landbrugskooperationenssaerpraeg*. (Landbrugs-kooperationen y Norden/Arbejdsrapport 2), Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg, pp. 1-65.
- Selle, Per (1993): "Voluntary organizations and the welfare state: the case of Norway". In *Voluntas* 1/1993, pp. 1-15.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1992): "On the Rationale behind 'Irrational' Institutions". In *Journal of Economic Issues* 4/1992, pp.1007-1040.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1993): *Om företgsformer* [On types of enterprises]. EFI, Handelshögskolan y Stockholm, Stockholm.
- Streeck, W. & P. Schmitter (1985): "Community, Market, State-and

- Associations?". In W. Streeck & P. Schmitter (eds.): *Private Interest Government: Beyond Market and State*. Sage, London & Beverly Hills.
- Stryjan, Yohannan (1989): *Impossible Organizations. On Self-Management and Organizational Reproduction*. Greenwood, London.
- Watkins, W. P. (1986): *Cooperative Principles. Today and Tomorrow*. Holyoake Books, Manchester.