

ISSN 1666-4884

Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía social

Mirta Vuotto

Claudio Fardelli

Documento 79

AUTORIDADES

DECANO

Alberto Edgardo Barbieri

VICEDECANO

Luis Perez Van Morlegan

SECRETARIO DE

INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO

Eduardo Scarano

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE

INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y MATEMÁTICAS

SECCIÓN ADMINISTRACIÓN

María Teresa Casparri

DIRECTORA DEL CENTRO DE

ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO

Mirta Vuotto

Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía social

Mirta Vuotto¹
Claudio Fardelli²

Las empresas de la economía social

Las organizaciones de la economía social actúan sobre la base de principios similares y enfrentan desafíos relacionados con su doble carácter: democrático, por su modo de gobernanza, y económico por su actividad orientada al servicio de su misión social. El desarrollo del potencial de estas organizaciones requiere de una gestión que contempla en especial las implicancias de su misión, el papel de sus miembros y de las partes interesadas que comparten su visión, junto con las prácticas que favorecen su papel en la democratización de la economía.

Para focalizar la especificidad de estas organizaciones haremos referencia a las empresas de la economía social (EES) en especial las que adoptan la forma jurídica de cooperativa o de asociación civil cuyas principales características se presentan en el Cuadro 1. La producción de bienes y servicios supone una correspondencia de la misión de la empresa con las necesidades de la comunidad y en ocasiones con las del mercado. Su productividad como empresa no se mide exclusivamente en función de criterios e indicadores financieros clásicos sino que toma en cuenta su utilidad social y su contribución al enriquecimiento colectivo.

La primacía de la persona y el trabajo sobre el capital en la EES refiere a la distribución de los beneficios y adopta modalidades y prácticas muy variadas. Puede tratarse de una remuneración limitada del capital o del reparto de los excedentes entre los trabajadores o entre los miembros usuarios bajo la forma de retorno, o bien de la constitución de una reserva de excedentes para el desarrollo de la actividad, o la asignación

¹ Directora del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires

² Investigador-docente / Director del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento

inmediata de los excedentes para fines sociales, etc. La forma más extendida aunque más rigurosa es la que corresponde a las asociaciones ya que se someten a la restricción de no distribución de su beneficio entre quienes la controlan o la dirigen.

Cuadro I Características de las empresas de economía social (EES)

1. Su finalidad primordial es producir bienes y servicios que respondan a necesidades económicas y sociales, individuales o colectivas
2. Está centrada sobre la persona, sus principios y reglas de funcionamiento se basan en:
 - Una estructura legal que asegura un proceso de gestión democrática
 - Actividades que favorecen en sus miembros y en los usuarios la participación y la responsabilidad individual y colectiva
 - La primacía de la persona y el trabajo sobre el capital
 - Un propiedad colectiva del capital y los medios de producción
3. Su contribución se expresa en su incidencia sobre el desarrollo local y de las comunidades, especialmente por la creación de empleos sostenibles, el desarrollo de una oferta de nuevos servicios, el mejoramiento de la calidad de vida, etc.
4. Su viabilidad económica se apoya principalmente en los ingresos que genera su actividad comercial dirigida a consumidores privados o públicos. Una intervención del Estado puntual o recurrente puede ser necesaria ya que estas empresas intervienen en actividades económicamente menos rentables o caracterizadas por un mercado restringido o insuficiente.

Basada en la responsabilidad individual y colectiva la EES implica el compromiso con un objetivo social, una cultura, un conjunto de valores y un proceso democrático que busca promover el consenso de las mayorías a través del diálogo y el acuerdo por sobre los procedimientos formales. Supone el compromiso con una organización de estructuras igualitarias y participativas, acorde al criterio que establece que una decisión no es legítima a menos que todos aquellos que se ven afectados por ella han sido invitados a formar parte del diálogo previo.

Debido al principio de decisión democrática en que se apoyan: “un miembro, un voto”, todos los asociados son decisores de igual importancia en la empresa y los procesos implican una gestión participativa que se traduce en una asamblea soberana, un consejo de administración electo; rendición de cuentas y formación de los miembros en cuanto a roles, derechos y responsabilidades.

Formas jurídicas

Entre las formas jurídicas que representan a la mayoría de las empresas de

economía social en la Argentina se encuentran las cooperativas y las asociaciones civiles. Mientras que las cooperativas se distinguen principalmente por su modo de propiedad y de organización, basados en la utilización de servicios, las asociaciones se definen por el desarrollo de actividades socialmente útiles.

- La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada (Alianza Cooperativa Internacional, 1995). Se encuentra específicamente regulada por la ley 20.337 que le confiere el alcance de sujeto de derecho.
- La asociación civil es una persona jurídica de carácter privado, constituida por un conjunto de personas físicas que se asocian entre ellas para emprender en forma conjunta una actividad sin fines de lucro, de bien común. El carácter de persona jurídica es otorgado por la Inspección General de Justicia (IGJ).

La estructura de gestión democrática de ambas formas jurídicas se basa en los siguientes órganos sociales:

- La Asamblea General (AG) como autoridad máxima cuyas decisiones son obligatorias para todos los miembros. Este órgano soberano está conformado por todos los socios con voz y voto, aunque pueden participar también con derecho a voz todos aquellos asociados que determina el estatuto. La AG establece las grandes orientaciones y los temas relativos al funcionamiento de la organización.
- El Consejo de Administración (CA) en las cooperativas y la Comisión Directiva (CD) en las asociaciones. Asumen la representación de la entidad y su administración, sus miembros son elegidos en la AG y provienen de la misma asamblea.
- La Sindicatura (S) en las cooperativas y la Junta Fiscalizadora o Comisión Revisora de Cuentas (JF) en las asociaciones, como órganos de contralor interno cuya función principal es supervisar y controlar la administración de la entidad. Sus integrantes son elegidos por la AG y su función es velar para que el CA o la CD cumplan con la normativa vigente, el estatuto, el reglamento y las resoluciones que adopte la asamblea representando los intereses del conjunto de los asociados.

Gobernanza y gestión

Aunque el término gobernanza refiere generalmente al arte o la manera de gobernar, las definiciones contemporáneas añaden a esa noción el interés por establecer la diferencia con el gobierno como institución y el hecho de basar la gobernanza en la participación de la "sociedad civil" a todos los niveles (Joumard 2009). De esto se desprende que la gobernanza acontece en las organizaciones sociales de todo tipo y su lógica consiste en asegurar que las mismas produzcan resultados importantes y eviten, a la vez, consecuencias indeseables para las personas interesadas. La gobernanza representa el conjunto de procesos, prácticas, políticas y estructuras que determinan cómo se dirige, administra y controla una organización. Incluye las relaciones entre los diversos grupos de interés y los objetivos generales de la misma.

Por su parte, la noción de gestión acentúa los aspectos de organización y coordinación de las actividades y los esfuerzos de las personas de acuerdo con las políticas diseñadas para lograr las metas deseadas. Como proceso, la gestión consiste en planificar, organizar, dirigir y supervisar a las personas para que realicen las tareas necesarias para el logro de las metas proyectadas, es decir se trata de un procedimiento de adecuación de recursos y fines.

La distinción básica entre las nociones de gobernanza y de gestión radica en que la primera crea el marco para desarrollar las actividades organizativas mientras que la segunda se ocupa de la implementación cotidiana de las actividades organizativas previstas en ese marco. La gobernanza es más amplia que la gestión, ya que aporta las políticas que conforman la base del trabajo de gestión y refiere a la formulación de políticas que identifiquen las actividades y movilicen los recursos para lograr las aspiraciones o las metas de los miembros y/o usuarios. Por su parte la gestión se ocupa de realizar las actividades para alcanzar las metas o aspiraciones de los miembros (Wanyama 2010).

En gran medida, la gobernanza y la gestión de las EES son influenciadas significativamente por su membresía y la propiedad colectiva ya que estas se encuentran impulsadas principalmente por la finalidad de alcanzar beneficios sociales, en contraposición con la acumulación de capital, y están "centradas en las personas". En consecuencia, cada miembro tiene el mismo derecho a participar en la empresa. No obstante las diferentes estructuras organizativas, todas se esfuerzan por ofrecer a sus miembros

la oportunidad de participar en su gobernanza y gestión.

La gobernanza como ejercicio de un poder soberano se encuentra estatutariamente en manos de la AG o del CA que representa a sus miembros. Sin embargo, el poder no se limita sencillamente a la responsabilidad legal de representar los intereses de los miembros o de otras partes interesadas (*stakeholders*). El poder generalmente se delega, al menos en parte, a uno o varios responsables o gerentes. Aunque el verdadero poder no se mide solamente a través de la dominación que ejerce sobre los otros, sino en su capacidad de desarrollar la autonomía y la responsabilidad de otros, “el poder genuino no es el control coercitivo” (Follet, 1924). La cuestión del poder, y por consiguiente de la democracia, implica relaciones sociales y una dimensión institucional y organizacional (Bélanger y Lévesque, 1992). La dimensión institucional corresponde al gobierno o al poder de orientar estratégicamente las actividades. La dimensión organizacional se relaciona con el mecanismo de coordinación que implica un modo de gestión particular.

Una perspectiva global

Cuando se trata de apreciar la correspondencia entre lo que se planifica y lo que se alcanza en una EES se evalúan por lo general distintos aspectos. Uno de los más relevantes refiere al equilibrio entre la misión a lograr por el grupo fundador y la eficacia económica de las actividades de la empresa que el grupo constituye. Este equilibrio requiere el estímulo a la empresa de un liderazgo capaz de apoyar esas dos dimensiones. Supone además coherencia y compatibilidad entre los fines sociales que se espera lograr y los medios disponibles para alcanzarlos, considerando especialmente las consecuencias prácticas que tendrán las actividades cotidianas sobre la misión.

A los aspectos anteriores se añade la importancia del empresariado colectivo y la calidad de la vida asociativa que constituye la fuente de vitalidad de la EES, el apoyo de la comunidad en la que la empresa se inserta -equivalente a su grado de arraigo-, la capacidad para establecer una red de contactos y la eficacia operativa para ofrecer productos y servicios a sus miembros a precios aceptables, que permitan asegurar la viabilidad de la empresa.

Estos aspectos constituyen los activos de la EES y contribuyen a:

- Movilizar los medios técnicos y financieros necesarios para la viabilidad a largo plazo de la empresa
- Reforzar el potencial de éxito económico asegurando la preferencia de compra de los usuarios, gestionando contratos de servicio con el sector público, etc.
- Resolver adecuadamente las situaciones que habitualmente se presentan a toda empresa durante su ciclo de vida

Desde esta perspectiva, cada uno de los aspectos mencionados puede tener un impacto sobre la realización del proyecto de la empresa y por consiguiente debe ser tomado en cuenta cuando se analiza su desempeño. Junto con estos aspectos, los indicadores tradicionales del análisis económico financiero permiten completar los elementos de apreciación del desempeño. Cualquiera sean los ejes de desarrollo identificados por la empresa y sus promotores, estos deben ser justificados teniendo en cuenta el empresariado colectivo, la vitalidad asociativa y los procesos de gestión democrática, la misión, el arraigo territorial y sectorial, el mercado, las operaciones, las personas que trabajan en la organización, el marco financiero, la utilidad social y los beneficios económicos.

El doble carácter de las empresas de economía social

Distintos autores aluden al doble carácter de las EES tanto en su condición de “asociación de personas” y de “empresa”, como al referirse a la dirección y gestión (Desroche 1977; Fairbairn 2005, Malo 2005, Morales Gutiérrez 2005; Davis 2005). Ese doble carácter remite también al papel de los miembros en su condición de asociados y de participantes en las actividades. Desde esta visión se esquematiza a las EES bajo la forma de dos triángulos invertidos representando en la parte superior a la organización social y en la inferior a la empresa. La parte superior incluye los distintos órganos legales: AG, CA y S y la inferior al gerente general, los niveles medios de dirección y los empleados y técnicos. Cada parte con su lógica, disposiciones y técnicas.

A diferencia de la representación clásica del proceso estratégico de una empresa convencional por medio de un triángulo que señala tres factores: el entorno, la empresa y el dirigente, en las EES el triángulo del proceso estratégico se transforma en un reloj de arena debido a que los dirigentes de estas organizaciones son miembros elegidos por los demás miembros para ocupar el CA. Se distingue entonces el CA, de la gestión, es decir,

los dirigentes elegidos y la administración designada.

Se separa la estructura de la empresa, que está bajo la responsabilidad de la gestión y la estructura de la asociación compuesta por la AG de los miembros y el CA, que funcionan según la regla de la democracia formal, es decir, “un miembro igual a un voto”. En el proceso estratégico la dirección general, conjuntamente con la presidencia, tiene un papel de mediador en la interfaz de las estructuras de asociación y de empresa. En el reloj de arena, la dirección general está colocada, precisamente en el lugar de encuentro de la parte superior del reloj (la gobernanza por un grupo de personas) y la parte inferior (la relación entre el entorno sectorial y la empresa). La parte superior representa la compleja gobernanza de una organización cooperativa, llevada a cabo por un grupo de personas que tiene una doble relación de asociación y de actividad con la empresa (Vienney, 1980). Los miembros y los dirigentes elegidos, según el tipo de cooperativa, son proveedores, empleados o clientes.

Una manera de pensar acerca de la dirección estratégica en el caso particular de la cooperativa remite a un enfoque integrado, en el que los objetivos sociales se logran a través de actividades económicas y la membresía es el lugar donde las funciones sociales y económicas se encuentran. El foco de las cooperativas está claramente puesto en las actividades económicas. Sin embargo las funciones económicas de la cooperativa poseen efectos sobre la comunidad, sobre los *stakeholders* y presentan también efectos derivados de su actividad, al igual que en cualquier otro tipo de empresa. Sin embargo, el principal impacto social de cualquier cooperativa debería ser el que ejerce en sus miembros. Quiénes son sus miembros, dónde viven, qué hacen, son aspectos que determinan la naturaleza de la contribución de la cooperativa a la comunidad y a la sociedad.

La organización y las decisiones

Un aspecto clave en cuanto al modo de organización de las decisiones se traduce en la representación y la eficacia. La vida asociativa tiene un impacto directo sobre la organización económica de la empresa que la conduce a organizarse según un modo de gestión democrática que supone entre otros: la consulta de sus miembros, la circulación de la información, la transparencia de las decisiones y la aplicación de estos principios en concordancia con los imperativos de gestión cotidiana y las decisiones operativas.

Una empresa colectiva debe adoptar decisiones rápidas en lo cotidiano y por este motivo numerosas decisiones operativas deben ser delegadas: de la AG al CA, de este a un comité ejecutivo y en algunos casos a uno o varios comités específicos; del comité ejecutivo a una dirección general y de esta a los responsables operativos, si corresponde.

Toda delegación supone rendición de cuentas de manera tal que los diferentes niveles de decisión deben recibir un informe regular -mas o menos formalizado- a medida que se asciende en la cadena de responsabilidades: estas van de la información verbal y escrita en las reuniones de equipo operativo bajo responsabilidad de la dirección general, al informe de la dirección al CA, hasta el informe anual del CA a la AG.

En este proceso, el CA juega un papel clave ya que su responsabilidad principal refiere a la selección y evaluación de los gerentes, la definición y reevaluación de la misión de la organización, la planificación del desarrollo, la aprobación del presupuesto y el apoyo en la obtención de recursos para la organización. Asimismo su responsabilidad se expresa en la planificación de las actividades a desarrollar, la coordinación y seguimiento del conjunto de actividades, la sensibilización y motivación de los miembros para ejecutar el conjunto de actividades de manera eficaz, asegurar una buena circulación de la información, y si corresponde, designar comités especializados encargados de ejecutar o seguir las actividades.

Como tal el CA se distingue claramente como el medio fundamental para poner en práctica el enfoque de gobernanza adoptado. En su composición y su funcionamiento debe promover este objetivo. Aunque su composición es altamente dependiente de la organización, tradicionalmente incluye diversas categorías de representantes internos y externos. Internamente, la tendencia actual es reducir la representación, especialmente para evitar que los líderes de la coalición interna dominen la organización. En cuanto a los representantes externos (además de los que representan directamente a los asociados) la razón de su participación y su perfil influyen en el tipo de gobernabilidad adoptado.

Equilibrio y complementariedad

La gestión democrática es un modo de gestión y dirección de empresa que funciona respetando la misión, mostrando la capacidad operativa con un sistema de decisión rápido y adecuado. Se trata de un liderazgo entre

la asociación, que debe mantener el control de las decisiones más importantes y el equipo de gestión de la empresa que debe disponer de una amplia autonomía decisoria. El carácter colectivo de la empresa exige una estructura de gestión formal para asegurar la eficacia en la toma de decisiones preservando el espacio democrático necesario para que el conjunto de promotores y asociados puedan expresarse sobre las orientaciones de la organización y su modo de funcionamiento (comités de gestión, asambleas regulares etc.)

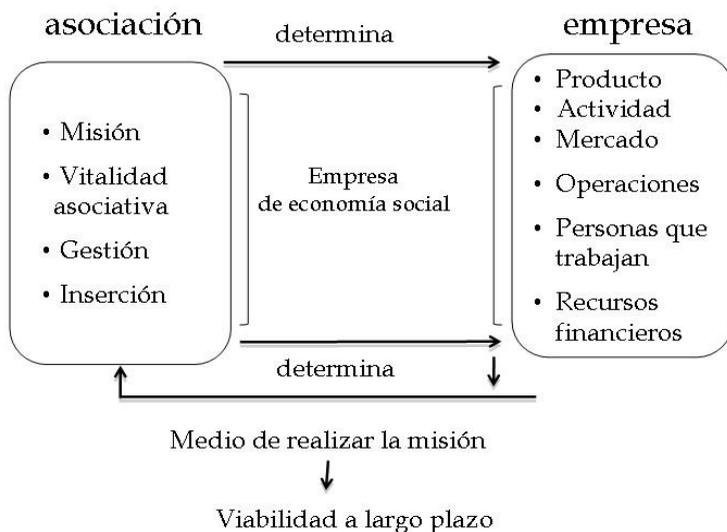
Una EES es el resultado de una voluntad colectiva que trata de encontrar soluciones adaptadas y satisfactorias a la necesidad sentida por un grupo o una comunidad. Como toda empresa, su viabilidad económica se apoya principalmente en los ingresos que obtiene de sus actividades comerciales destinadas a consumidores privados o públicos. Como organización comporta dos aspectos:

- Es una asociación de personas unidas en un marco democrático, que comparten valores de solidaridad y desarrollo sostenible para realizar en conjunto este objetivo común. Es el sentido de la “misión social”.
- Es también una empresa que desarrolla actividades económicas en el contexto de un mercado competitivo, produciendo y vendiendo bienes y servicios. Su razón de ser consiste en permitir a la asociación realizar su misión.

La clave del éxito de una EES consiste en su capacidad para crear y mantener un equilibrio y complementariedad entre la rentabilidad social, es decir la satisfacción de las necesidades tal como son planteadas por la asociación de personas y su comunidad, y la eficacia de la empresa de acuerdo con su función económica (Ver figura 1). Mantener el equilibrio significa que los imperativos del mercado, la presión sobre los precios y sobre los excedentes, no pueden conducir a la empresa a cambios de organización y modificaciones de estrategia de venta y producción sin que una reflexión se haya llevado a cabo por la asociación sobre los efectos e impactos de estos cambios y sobre la misión social. Por otra parte significa que la voluntad de la asociación respecto a la realización de la misión social no llevará a la empresa a una situación precaria, imponiéndole restricciones operativas (en cuanto al número de empleos, el grado de exigencia de las experiencias y capacidades necesarias, sobre la política de precios, etc.) incompatibles con sus obligaciones de productividad, rentabilidad y competitividad. Mantener la

complementariedad equivale a que las actividades económicas desarrolladas por la empresa deben permanecer siempre organizadas de manera compatible y conjugándose eficazmente con las finalidades sociales adecuadas para la asociación.

Figura 1. Equilibrio entre la asociación y la empresa de economía social



Fuente: adaptado de RISQ, 2004.

A modo ilustrativo se debe señalar que debido a los fines prioritarios de formación o de integración socio profesional los puestos de trabajo deben adaptarse al perfil de las personas contratadas en el respeto de los objetivos sociales de la empresa y no deben ser concebidos para la máxima productividad que corresponde a un asalariado con experiencia. Por otra parte, según los fines de accesibilidad del servicio en términos de precio facturado, los precios de venta deben corresponder a la capacidad de pago de la población a la que se destina el servicio y no deben basarse en las estrategias de máximo excedente. Finalmente debido a la finalidad de accesibilidad de los servicios en términos de proximidad, estos debe ser concebidos y organizados para alcanzar a la población objeto según la misión social de la organización.

Esta prioridad de la misión social en cuanto a las elecciones de organización, de producción y de política comercial, debe permanecer

compatible con la viabilidad financiera de la empresa. En otros términos las inversiones y la productividad que se alcance deben permitir a la empresa operar con un precio de venta compatible con la capacidad de pago de los usuarios y los precios de venta practicados por la competencia.

La utilidad social

En economía, la utilidad es una de las medidas de bienestar obtenido por el consumo de un bien o servicio y está relacionada con el concepto de necesidad³.

Desde esta perspectiva es posible definir una función de utilidad social que refleje las preferencias de la sociedad en su conjunto y no sólo las del consumidor individual. No existe un sentido compartido sobre el concepto utilidad social no obstante su auge en la literatura sobre las organizaciones, desde su aparición en la década de 1970. Mientras que algunas definiciones la consideran como característica de las organizaciones para responder a las necesidades desconocidas o mal satisfechas por el Estado o el mercado, otras la consideran como identidad de la economía social, o incluso como un concepto surgido del debate público y orientado al nivel local.

De manera esquemática la utilidad social representa los efectos cuantitativos y cualitativos resultantes de las actividades de la empresa en beneficio de su medio y de su comunidad, considerando que su contribución se aprecia a partir de la calidad y pertinencia de los servicios que ofrece. Así las actividades de la EES presentan un impacto y un conjunto de efectos positivos sobre la comunidad que no necesariamente se traducen en términos monetarios en su contabilidad, ni en un impacto monetario cuantificable sobre la economía local, provincial o nacional. Por ese motivo resulta fundamental el análisis de la utilidad social para apreciar la pertinencia de la misión y las actividades elegidas por la organización con relación a una problemática. La experiencia de empresas exitosas indica que cuanto más pertinente resulta una actividad orientada

³ Jeremy Bentham sentó las bases del utilitarismo al afirmar en su obra publicada en 1789 *Introducción a los principios de moral y legislación*, que los individuos buscan ante todo el placer y que la promoción de la mayor felicidad debería ser el criterio moral del bien. Por su parte John Stuart Mill, representante de la escuela económica clásica, planteó en la obra *El utilitarismo* (1863), que la filosofía del utilitarismo significa un hedonismo ético, en el sentido que la acción individual es moral si toma como criterio la mayor felicidad para el mayor número y no el interés individual.

a responder a las necesidades del medio, en mayor medida el medio y los organismos financiadores públicos sostienen la empresa y crean perdurablemente las condiciones de su desarrollo.

Las dimensiones antes consideradas permiten plantear una definición sintética y considerar que es de utilidad social la actividad de una EES cuyo resultado y objetivo contribuye a la reducción de las desigualdades económicas y sociales, incluido el ejercicio de nuevos derechos, la solidaridad y la sociabilidad para mejorar condiciones colectivas del desarrollo humano sostenible (que incluye la educación, la salud, la cultura, el medio ambiente y la democracia) (Gadrey, 2006).

Organización y estructura

La estructura de una organización es la forma en que la misma se articula en lo interno, divide sus actividades, las coordina, asigna responsabilidades y asegura el control, con el fin de obtener sus objetivos; se complementa con un sistema de comunicación, procesos y circuitos y con el sistema de asignación de recursos. Es a través de ella que la organización puede dar respuesta a las diferentes demandas del contexto así como a la presión de sus propios grupos de poder internos. En principio puede ser concebida como un diseño o esquema racional más o menos efectivo, en la medida que logre representar tanto las estrategias y tecnologías de la organización como la diversidad de los contextos en que actúa cada uno de sus componentes. La racionalidad del mismo viene dada especialmente por su relación con los propósitos organizacionales, en tanto son uno de los elementos constitutivos de una organización y explican en buena medida el porqué y el para qué de la misma, orientando las decisiones que se toman y las acciones que se realizan en los distintos estamentos de la organización.

Sin embargo, si consideramos a las organizaciones como sistemas complejos, vemos que los propósitos no se definen en un único sentido sino que por el contrario, las organizaciones poseen una multiplicidad de objetivos y metas que son fruto de acuerdos, conflictos y negociaciones entre quienes forman parte de ellas y se encuentran enmarcadas en un contexto incierto y cambiante y bajo la influencia de múltiples factores ajenos a la propia organización. Esta concepción se reafirma aún más cuando hablamos de organizaciones cuya particularidad esencial es el carácter democrático de su gobernanza, donde todos los miembros

deben tener la posibilidad de participar en la construcción de aquello que definimos como misión de la organización.

Habitualmente suele concebirse a las estructuras de las EES como si fueran iguales a las del resto de las empresas, excepto en el carácter democrático de control por parte de sus miembros. En este sentido M-C. Malo (2005) señala la necesidad de distinguir la estructura de la asociación de la estructura de la empresa, siendo la primera la expresión de la manera en que se organiza el gobierno cooperativo y democrático y la segunda la expresión concreta de la gestión y organización del trabajo de la organización. Sin embargo este enfoque es sin duda insuficiente para comprender las particularidades que a nivel estructural poseen estas organizaciones. Debe considerarse la dificultad que se presenta en la dinámica organizacional al separar entre los roles de gobernanza y gestión, dado que estas organizaciones operan sobre la base de principios colectivos y democráticos que exceden la separación de ambas estructuras y suelen traducirse en mecanismos de coordinación y dinámicas de gestión divergentes con la gestión jerárquica. La membrecía abierta y voluntaria y el liderazgo democrático en estas organizaciones reduce la jerarquía a un mecanismo para compartir la información más que para dar órdenes o instrucciones. (Fonteneau, 2011)

El sistema organizacional posee racionalidades dominantes que orientan las decisiones y medidas de gobierno. La organización está atravesada por la influencia simultánea y no siempre congruente de factores políticos, culturales, sociales y económicos, que en cierta medida determinan las realidades de la organización y su lógica interna de funcionamiento. Este proceso implica el atravesamiento de la organización por el orden instituido. En este sentido, aunque las creencias y prácticas propias de una sociedad competitiva, basada en valores individualistas, resultan contradictorias con los valores propios de la economía social, no dejan de proyectarse al interior de la misma. Así las EES deben atender a principios de cooperación, solidaridad e igualdad, pero al mismo tiempo deben resolver sus problemas de supervivencia en un ambiente incierto y agresivo y atender las diferentes y cambiantes demandas de sus miembros. La fortaleza de su ideología tiende a desplazar su lógica de acción del individualismo a la solidaridad, a la cooperación y a la democratización de las decisiones. Esto significa que en las organizaciones se produce la coexistencia de un orden racional, con una realidad construida sobre la base de imágenes, ilusiones y fantasías. La

organización es tanto un espacio social como un espacio técnico donde se busca una integración más o menos congruente, entre las acciones que parecen responder a una racionalidad y aquellas que parecen responder más bien a aspectos emocionales, sociales o culturales sin racionalidad aparente con respecto a determinados fines. Se debe reconocer que no es posible entender las estructuras sin reconocer la existencia de un contexto de significación compartido por los integrantes, a través del cual se comparten expectativas y se interpretan los hechos cotidianos en una forma congruente, que se expresa a través de símbolos y signos compartidos que operan en un nivel implícito.

Considerar la estructura como una red de relaciones posibles y no solo como lazos fijos resultantes de un diseño racional, permite apreciar la amplia cantidad de interacciones e interferencias entre un número muy grande de funciones y tareas en la organización. El considerar la estructura de una EES definida por relaciones y no por estructuras acentúa la importancia de cuestiones como la confianza y la representación, es decir cuánto y en qué sentido los miembros confían en la organización y hasta qué punto esta es eficiente para actuar representando sus intereses. La visión desde las relaciones también permite destacar los procesos de autonomía o de autoorganización. Estos procesos sociales refieren a la dinámica de grupos internos, con sus acuerdos, normas y relaciones, los cuales movilizan la propia estructura en la que funcionan y esta no constituye un sistema determinado desde el planeamiento y la jerarquía. La realidad es compleja por la influencia de las necesidades, expectativas e imágenes socialmente construidas y por lo tanto no es programable o manejable desde la dirección (Etkin, 2004)

La diversidad entre las organizaciones de economía social sugiere que la forma de gobernanza y gestión adoptada tienden a estar determinadas por su naturaleza y contexto de operación (Fonteneau, op.cit.). Así algunas organizaciones concentran su participación en la gobernanza teniendo estructuras de gestión más verticalizadas o tradicionales mientras otras pueden extender los esquemas participativos a la estructura de la empresa. Esto posee implicancias, tanto para la asociación como para el funcionamiento de la empresa, para la participación democrática y el desarrollo y provisión de los productos o servicios. Así, el concepto de relación con los socios une lo social y lo económico. Esta relación también puede construirse de muchos modos distintos por diferentes EES. Frecuentemente la estructura de gobernanza

democrática resulta fundamental para esta relación, mientras que en algunos casos la relación con los miembros es definida a través de la cuestión operativa, por valores y visiones compartidas o por los productos o servicios que la organización brinda.

En este marco es posible identificar distintos esquemas estructurales adoptados por las EES, por ejemplo, la autogestión donde todos los miembros tienen derecho a participar en la gobernanza y gestión de la organización. Los miembros dependen de reglas negociadas y recíprocas basadas en la acción colectiva y el control social para desarrollar sus actividades, la autoridad jerárquica se reduce y los primeros van tomando distintas responsabilidades en la gobernanza y la gestión cada cierto tiempo. Sin embargo, en la medida que crece la organización en tamaño, su gestión necesita transformar sus estructuras de gobernanza y gestión para aceptar la especialización de roles y afrontar la complejidad que implica el mayor tamaño. Así, algunas organizaciones pueden desarrollar un esquema de gestión colectiva, en que los miembros comparten las responsabilidades sin ceder necesariamente la autoridad controladora democrática del conjunto, gestionan también colectivamente las organizaciones aunque desempeñan diferentes roles. Finalmente en diversas ocasiones las organizaciones pueden verse empujadas a adaptar estructuras de gestión más tradicionales basadas en esquemas de autoridad jerárquica típica de la empresa capitalista, en general en respuesta a exigencias de entornos competitivos y a las demandas de eficiencia y competitividad, preservando la estructura de gobernanza como el espacio de participación en la decisión de todos los miembros. (Fonteneau, op.cit.)

De lo anterior se desprende que no hay una forma organizacional única, o mejor, dado que la estructura acompaña las condiciones en que opera la organización, considerando el peso de la inestabilidad ambiental sobre las formas internas, las propias capacidades, la tecnología, las fuerzas internas y “otros factores de contingencia” que actúan en y sobre ella.

A modo de conclusión

De acuerdo con la visión de equilibrio asociación-empresa (Figura 1) la multiplicidad de elementos de la EES contribuye a su desarrollo, su éxito y asegura su viabilidad a largo plazo en la medida que los desafíos de la asociación como los componentes de la empresa se encuentran sólidamente presentes e integrados.

El equilibrio exige que la visión de la asociación no cuestione la eficacia de la empresa y que los objetivos de la empresa no entren en contradicción con los desafíos de la asociación.

La asociación determina ciertos elementos de la empresa y se asigna una misión que será realizada a través de la actividad de la empresa. Así, la misión contribuye a determinar el producto, la actividad y el mercado. El arraigo de la asociación es sustentado por su misión y su vitalidad por el juicio del medio sobre la calidad de sus operaciones. Este arraigo tendrá un impacto sectorial y territorial que calificará el acceso a ciertos recursos financieros. La relación entre la asociación y la empresa es un equilibrio que supone una autoalimentación mutua.

La complejidad de la gestión de la EES puede revelar un conjunto de tensiones y divisiones que oponen a los diferentes actores dentro de la organización según su posición y de acuerdo con la distribución del poder organizacional. En algunos casos las tensiones son resultantes de una segmentación vertical entre el polo decisorio (miembros y consejeros) y el polo ejecutivo (empleados y gerentes) es decir por un lado los “políticos” y por otro los gerentes designados y los empleados asalariados que trabajan en la organización. Aunque estas tensiones pueden ser habituales no obstante que la posición de cada actor se encuentre bien definida, también pueden estimular distinto tipo de alianzas y coaliciones según las características de la actividad de la EES y el tipo de organización.

Bibliografía

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995) principios y valores cooperativos [En línea], consultado el 23 de agosto de 2013. URL: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

ARGENTINA Ley 20.337 Ley de Cooperativas Buenos Aires, 2 de mayo de 1973 [En línea], consultado el 23 de agosto de 2013. URL: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/norma.htm>

BÉLANGER, P.R.; B.LÉVESQUE (1992) "Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat " en Gérard Daigle et Guy Rocher, *Quebec en jeu*, Montreal, PUM.

CORNFORTH, C. (2002) “Cualidades del gobierno de las cooperativas: modelos en competencia y tensiones generadas” pp. 71-82 *Revista de la Cooperación Internacional*. Vol. 95 No 1 2002

DAVIS P. ; Donaldson J. (2005) *Management cooperativista. Una filosofía para los negocios*. Buenos Aires, Granica

DESROCHE H. (1977) *El desarrollo intercooperativo. Sus modelos y sus combinaciones*. Buenos Aires. Ediciones Intercoop

ETKIN J. (2004) *La capacidad de gobernar en organizaciones complejas*. [En línea], consultado el 23 de agosto de 2013. URL: <http://es.scribd.com/doc/102469837/La-Capacidad-de-Gobernar-en-Organizaciones-Complejas-Jorge-Etkin>

FAIRBAIRN B. (2005) “Tres Conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición”, Serie *Documentos*, Documento n° 48, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

FOLLET M.P. (1924) *Creative Experience*, New York, Longman Green and Co.

FONTENEAU B. (2011) *Economía social y solidaria: nuestro camino común hacia el Trabajo Decente, Documento de trabajo 2011-* Academia sobre Economía Social y Solidaria, Montreal, Canadá.

GADREY J. (2006) L'utilité sociale en question: à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation. En *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris La Découverte.

JOUMARD R. (2009) “Le concept de gouvernance”, Rapport n° LTE 0910 Novembre. [En línea], consultado el 23 de agosto de 2013. URL: http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/92/37/PDF/rapport_gouvernance_RJ_LTE0910.pdf

MALO M-C. (2005) “La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social”, Serie *Documentos*, Documento n° 47, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2005) “Gestión integrada de personas en las cooperativas, La Sociedad Cooperativa”. *Revista de Economía Social*, núm. 21, pp. 27-32.

_____ “La dirección de empresas y los valores. El caso de la empresa autogestionada en España” pp. 229-246, en Argudo Pérez J. L. (coord.) (2003) *El cooperativismo y la economía social en la sociedad del conocimiento*:

1963-2003: cuarenta años de formación en cooperativismo y economía social en Aragón. Universidad de Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza

_____. Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento cooperativos [En línea], consultado el 23 de agosto de 2013. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405608>

RÉSEAU D'INVESTISSEMENT SOCIAL DU QUÉBEC. *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, Montreal 2004

VIENNEY C. (1980) *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM.

VUOTTO M. (2000) “El Desempeño Organizacional del Cooperativismo de Trabajo”, en *Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina*, Proyecto Comparativo Internacional sobre el Sector sin Fines de Lucro, The Johns Hopkins University - Centro de Estudios de Estado y Sociedad.

_____. (2011) “El cooperativismo de trabajo en la Argentina, contribuciones para el diálogo social”. Oficina Internacional del Trabajo. Lima OIT. Programa regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina. (Serie Documentos de Trabajo, 217)

WANYAMA F. (2010) *Gobernanza y gestión de las OESS en Documento de trabajo 2010 Economía social y solidaria: construyendo un entendimiento común* Academia sobre Economía Social y Solidaria, CIF-OIT, Turín, Italia, pp. 17-33

La serie *Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* se publica desde 1996. Los documentos contienen:

- Resultados de investigaciones realizadas por miembros del Centro,
- Presentación de actividades académicas,
- Traducciones de artículos publicados en revistas especializadas en economía social.

Documento 79

Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Facultad de Ciencias Económicas. UBA

Editor responsable: Mirta Vuotto

Ciudad de Buenos Aires, diciembre de 2012