

## LOS PROBLEMAS DEL GOBIERNO EN LA ECONOMÍA SOCIAL: VISIÓN DESDE LA PRAXIS DE LA GESTIÓN

El presente documento constituye un complemento de la temática "Gobierno Corporativo de Coomeva"; se toma como referencia el artículo publicado en la Revista de la Cooperación Internacional – ACI, el cual se cita a continuación:



### Referencia bibliográfica

"El rol de la gestión en las entidades cooperativas y los dilemas que presenta la instrumentación de su control efectivo".

Revista de la Cooperación Internacional. Vol. 41 N° 2/2008.

M. C. Acosta y J. Castreje S. Profesores Universidad de Buenos Aires, Argentina.

La temática de los problemas del gobierno en la economía social es abordada teniendo en cuenta el contexto del rol de la gestión en las entidades cooperativas y la instrumentación de su control efectivo. En este sentido se presentan en primer término los antecedentes de marcos teóricos con el propósito de dilucidar la respuesta a la pregunta:



### Pregunta

¿Es la teoría de la corporación privada (firma) un marco apropiado para el análisis de la problemática de la gestión cooperativa?

La teoría económica se demoró en encontrar explicaciones convincentes sobre el comportamiento empresarial. Su versión convencional sustentada en los modelos neoclásicos de la competencia perfecta y del "equilibrio general", hizo escasos aportes para explicar ese comportamiento; la Teoría de la Firma (corporación privada), haciendo énfasis en los análisis financieros, sobre todo

en lo que respecta a las decisiones de inversión y a la evolución de los mercados de capital, con sobreabundancia de modelizaciones en sus abordajes, tuvo escasa contrastación práctica que hubiera permitido validar esos desarrollos.



## Teoría

Los argumentos teóricos esenciales de esas modelizaciones se sustentaron en la Utilidad Subjetiva Esperada -SE-, cuyos componentes principales se reducen a definir:

Una función de utilidad, una serie de alternativas a elegir y una asignación de probabilidades de ocurrencia a dichas alternativas, de tal manera que quien toma las decisiones elige la alternativa o estrategia que *Maximiza el Valor Esperado*, en términos de esa función de utilidad.

Simón (1989), como crítico de ese edificio teórico, sustenta que dicha teoría nunca fue aplicada y que nunca puede llegar a serlo. Posteriormente en la segunda mitad de los años 70 del siglo XX aparecen los fundamentos de la *Economía Organizacional*.



## Teoría

La **Economía Organizacional** resume los contenidos más significativos de la *Teoría de la Firma* tradicional. Dentro de las vertientes de esta "nueva" economía se destaca la conocida como Teoría de la Agencia, que trata sobre todo las preocupaciones generadas por los desarrollos dirigidos al Análisis Financiero, principalmente en lo que respecta a las decisiones de inversión y a los mercados de capitales.

En esta teoría se conciben las organizaciones como ficciones legales que sirven como nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos. La corporación privada o la firma es entonces una forma de ficción legal que sirve para las relaciones contractuales, y que se caracterizan por la existencia de derechos individuales divisibles sobre los activos y los flujos de caja de la organización, que generalmente son pagados sin necesidad del permiso de otros individuos.

Para los neoclásicos el mundo de la economía es un mundo de transacciones, y estas transacciones comúnmente involucran el intercambio de bienes y servicios y/o dinero, en las que ambas partes de la negociación encuentran ventajas al alcanzar estos objetivos; consideran que son importantes las funciones de las familias, junto al consumo, el trabajo y el tiempo libre, asumiendo que el objetivo fundamental de las empresas y de sus propietarios son las utilidades.

En este contexto, se presentan algunas constataciones de la Teoría Administrativa, cuyo principal exponente es Drucker (1977).



Según Drucker, por múltiples razones, la primera etapa de la evolución de la Teoría Administrativa estuvo caracterizada por tomar como su marco de referencia, casi exclusivo, el universo de las grandes empresas, en el que la estructura, organización y principios de la gran empresa llegaron a ser la norma universal, en tal forma que hasta para taller de cinco obreros, esa era su referencia para su aplicación y desarrollo.

La gran empresa se constituyó también en la institución **representativa** de la sociedad industrial, determinante de la opinión del individuo acerca de dicha sociedad, de tal manera que desde el empleado de una pequeña tienda, hasta el dueño del quiosco de cigarrillos de la esquina, en apariencia completamente ajenos al mundo de la gran empresa, juzgan a la sociedad por el grado en que se cumplen las promesas y creencias básicas de la gran empresa.

El propio Drucker manifestó rotundamente que los métodos y principios que se desarrollaban para la gran empresa no podían aplicarse de modo intensivo a otro tipo de organizaciones.

Contrariamente a esa concepción inicial, durante el curso de la Segunda Guerra Mundial, las investigaciones del Grupo Tavistock en Gran Bretaña, revelaron la fuerte incidencia del aspecto tecnológico específico y de las particularidades del contexto de evolución en la conformación de las estructuras y de las pautas fundamentales del comportamiento organizacional, y en los consiguientes estilos de gestión.

Con esos desarrollos, mientras la corriente del pensamiento disciplinar seguía apostando a un modelo organizacional único, extrapolable al universo empresarial en su conjunto, los aportes de otras corrientes, como las que se mencionaron anteriormente, catapultados por el impacto de la introducción del **enfoque**

**sistémico**, fueron abriendo paso a una nueva concepción global. El giro que significó concebir, como punto de partida, a la organización como un sistema abierto, dio pie a una profunda transformación en la teoría y la praxis de la gestión.

Para avanzar hacia un modelo de gestión más orgánico, entendido como más dinámico y más reflexible, uno de los obstáculos identificados, de mayor persistencia y predominio, fue la presencia de estructuras de poder con elevados grados de autonomía y discrecionalidad.

Esa presencia parecía obedecer a objetivos que le eran propios a esas estructuras, en muchos casos no necesariamente coincidentes –en otros ostensiblemente contrapuestos- con los que supuestamente debía perseguir una organización. Estas revelaciones convergieron en una crítica profunda a los modelos tradicionales de gestión.

A su vez Mintzberg (1991) encontró en el estudio del funcionamiento organizacional, además del sistema jerárquico de autoridad formal, la presencia de otros elementos de incidencia significativa en dicho funcionamiento, entre otros, los mecanismos de coordinación, la ideología y los sistemas de flujos.

También reveló que, a la luz de las posibles combinaciones de interacción de estos elementos, atribuirle al Director General o –en la terminología específica de la Teoría de la Agencia-, al agente, un poder omnímodo, inmutable en las organizaciones, como lo hace esta teoría, era pensar en estereotipos más que en organizaciones reales.

Con estos antecedentes se aborda, entonces, la temática de los problemas del gobierno en la economía social.

## Gobierno de la economía social



### Ideas rectoras

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

Bajo esta consideración el **modelo de gobierno** constituye uno de los principales elementos diferenciadores de las empresas de economía social frente a las empresas tradicionales capitalistas, en cuanto define su identidad. Democracia económica, empresas auto gestionadas, procesos de decisión democrático, principio de 1 voz = 1 voto, son algunas de las locuciones utilizadas para referirse al modelo de gobierno de las empresas de economía social y, en particular, al de las empresas cooperativas.

Para aclarar estos aspectos se presentan tres concepciones sobre “el gobierno de la empresa”.

- La concepción dominante, que defiende la primacía de los intereses de los propietarios legítimos (*shareholders*), tanto en la resolución de todo conflicto como en el diseño de estructuras de gobierno.

La siguiente definición de gobierno de la empresa (Salas, 2002) responde bien a esta perspectiva: “es el conjunto de mecanismos a través de los cuales se consigue que las empresas sean gestionadas por sus equipos directivos en beneficio de los accionistas que aportan el capital necesario”.

- La concepción alternativa que defiende, por el contrario, que no son los intereses de los propietarios los únicos que han de guiar el gobierno empresarial sino también los de aquellos agentes (*stakeholders*), internos y externos a la empresa, con intereses en la buena marcha de la empresa, desde los trabajadores y proveedores hasta los poderes locales.

Una definición de gobierno de la empresa enmarcada en este enfoque es la de Charreaux (1996), para el cual ese gobierno es el conjunto de mecanismos organizativos cuyo objeto es delimitar los poderes e influir en los directivos; estos mecanismos orientan su conducta y definen sus espacios de discrecionalidad.

- La tercera concepción se refiere al modelo de **gobierno cooperativo** que ha afrontado históricamente dos grandes desafíos:
  - ✓ Uno referente a cómo conciliar su modelo democrático con las transformaciones generadas como consecuencia del crecimiento y desarrollo empresarial de las cooperativas, y
  - ✓ otro relacionado a cómo seleccionar y dirigir sus directivos.



### **Referencia bibliográfica**

Los autores del artículo hacen especial referencia a este último desafío a partir de los resultados de un estudio acerca de la "Incorporación de modernas herramientas de gestión en cooperativas en Argentina", del cual señalan algunos aspectos.



### **Ideas rectoras**

Se parte de la **premisa** que un "**buen gobierno cooperativo**" es aquel que logra el máximo nivel de desempeño económico de la entidad cooperativa, en particular, el mantenimiento del principio democrático de decisión.

A fin de conservar la identidad cooperativa, cuando las entidades incorporan personal a nivel gerencial tienen en cuenta que una cooperativa es una empresa con un gran contenido social, que es una empresa distinta a la empresa tradicional. Es una empresa de los propios usuarios, que la constituyen de acuerdo a una serie de principios que tienden a afirmar el valor humano en las relaciones económicas.

La situación que se observa al incrementar el tamaño y la complejidad económica de las cooperativas es que crece el protagonismo de los directivos en el gobierno de la entidad.

Dado que el crecimiento económico engendra múltiples cambios en las entidades, como el aumento y la mayor heterogeneidad de su base social, y la necesidad de incorporar profesionales en las funciones directivas, entonces éstos se convierten en una de las piezas clave del gobierno cooperativo, porque además de guiar la empresa, son en cierta medida los educadores permanentes del asociado, que habitualmente acude a la cooperativa por una necesidad económica más que por una convicción doctrinaria.



### Pregunta

**¿Cuál es la responsabilidad específica del gestor organizacional?**

Chavez y Sajardo (2004) al abordar el rol de los directivos en esas entidades, señalan el doble reto que afrontan las entidades de la Economía Social: el económico y el respeto a la identidad propia.

Retornando a la visión de la teoría de la gestión, se busca ver cómo se construye y se afirma la capacidad de hacer, proporcionando respuestas idóneas a la primera de las dimensiones.





## Valores y principios

Drucker (1990), luego de más de cincuenta años de constantes reelaboraciones, plasmó en los que denominó **Principios Esenciales del Management** aquellos aspectos donde el rol y las responsabilidades del gestor son protagónicos.

Estos principios son los siguientes:

1. *Hacer a la gente capaz de tener una eficacia conjunta, desarrollando sus puntos fuertes y haciendo sus debilidades irrelevantes:* en organizaciones donde el trabajo de cada uno se basa en conocimientos crecientemente especializados, el rol de la dirección organizacional es esencial para asegurar esa eficacia.
2. *Estar profundamente inserta – la gestión – en la cultura:* esta es una postura que contradice las postulaciones que sostienen la preeminencia de una racionalidad universal y globalizante. Aquí se propone que el gestor debe partir de las creencias, estilos e inclinaciones propias del entorno donde la organización está inserta. Advierte, sin embargo, que esto no debe llevarlo a sumergirse y menos a someterse a esa cultura, sino que, por el contrario, debe trascenderla.
3. *Hacer que la empresa se comprometa con objetivos comunes y valores compartidos.* Aquí no se agrega nada nuevo a lo predicado desde Taylor y Fayol, con las prevenciones obvias que se tienen cuando se piensa en su proyección para las empresas lucrativas.
4. *Desarrollar a la empresa y a cada uno de sus miembros a medida que cambian las necesidades y las oportunidades.*
5. *Al estar compuesta por gente con distintas capacidades y conocimientos, que realiza distintos trabajos, la empresa debe basarse en la comunicación*

y la *responsabilidad individual*. Esta es una postura profundamente polémica en muchos de sus alcances, pero al mismo tiempo desafiante e indudablemente atrayente en otros.

6. *Los resultados obtenidos no son por si mismos una medida adecuada de la eficacia del Management. Dicha eficacia debe construirse en la empresa y en su Management y ha de medirse –o al menos juzgarse- y ha de mejorarse continuamente.* Aquí los alcances son ambiguos a primera vista, pero indudablemente profundos. Se hace referencia a la multiplicidad de objetivos de las organizaciones, cada uno de carácter crucial, pero con distinto grado de relevancia según sea el estado de evolución de la empresa. Hace referencia así mismo a la necesidad de no limitarse a visiones estáticas, cortoplacistas, sino que, por el contrario, debe asumirse la visión de que el futuro debe construirse continuamente.

7. *Los resultados se dan hacia el exterior, adentro solo hay costos.* Lo que aquí se expresa es que no se debe concebir a la empresa como un sistema cerrado.

Por su parte, Rosabeth Moss (1999) sintetiza lo que caracteriza como las dos tareas de un gran directivo: *solucionar los problemas diarios y prepararse para el futuro.*

Ella insiste en que una de las principales preocupaciones de los directivos debe ser el que la organización asuma los cambios como algo natural, y que para asegurar una gestión bien adaptada a esos cambios se exige:

- *Imaginación para innovar:* requiriéndose que se haga a partir de conceptos, que permita identificar las mejores y más innovadoras ideas.
- *Competencia,* que supone la capacidad de ejecutar sin fallas y de entregar valores al cliente en condiciones cada vez mejores, e invirtiendo en el aprendizaje y la formación de los colaboradores.

- *Contactos*: atrayendo a los mejores socios para ampliar el alcance de la empresa, aumentar sus ofertas y proporcionar mayores innovaciones y oportunidades.



## Mensaje

Por último, dicen los autores de este estudio: “no advertimos que estos temas estén suficientemente presentes en las preocupaciones diarias de aquellos que se interesan por la problemática de las entidades cooperativas y sobre todo en las de quienes protagonizan su evolución. Pueden encontrarse otros quizá todavía más relevantes en múltiples dimensiones, pero, ¿podemos desentendernos de los que aquí se postulan?

¿Su tratamiento es únicamente un tema secundario ocasional del orden del día de las Asambleas, o de las reuniones del Consejo de Administración?

¿Cuál es su espacio en las agendas de Capacitación y Formación Cooperativa?

### A manera de conclusión:

- ✓ El movimiento cooperativo afrontó durante el último periodo difíciles circunstancias **para las que no siempre tuvo las respuestas adecuadas**. Ello muchas veces le restó fuerzas para lidiar con esas circunstancias y para afirmarse como un espacio de acción social diferenciado. No obstante, con las debilidades y fortalezas que se le reconocen, salió adelante y hoy encuentra a diario nuevas fuerzas para lo que parece un “eterno renacer”.
- ✓ La insistencia en algunos ejes temáticos específicos busca afirmar ese espacio propio de las empresas cooperativas, y en esa búsqueda se reitera

la exigencia primordial de escapar a los intentos permanentes de los sectores más concentrados para imponer un pensamiento único globalizador, como es común en tantos otros aspectos de la realidad económica y social contemporánea.

- ✓ Se identifican como una de las expresiones más reveladoras y amenazantes del pensamiento solidario la concepción de la Teoría de la Agencia, por su identificación con premisas que en esencia son profundamente contrapuestas a las premisas y valores diferenciados del movimiento cooperativo.
- ✓ La problemática de la gestión, y en particular la identificación del rol del gerenciamiento empresario de las entidades cooperativas, ha sido insuficientemente abordada, y donde extrañamente todavía se está en la búsqueda de establecer los cimientos de su construcción disciplinar. Se insiste en la necesidad de lograr un posicionamiento desde la especificidad de la gestión porque preocupa cómo las entidades desarrollan su accionar colectivo con los valores que le son propios, pero también con la profesionalidad y la visión estratégica que exigen los tiempos.
- ✓ Para los presentes y futuros desarrollos de la gestión de la empresa cooperativa es imprescindible un diálogo intenso e ininterrumpido entre las diferentes disciplinas sociales. Sin embargo, al mismo tiempo hay espacios propios donde los protagonistas son indiscutibles y donde cada uno debe asumir las responsabilidades que le incumben. Se espera que surja la vocación para un dialogo respetuoso que los reconozca y que al mismo tiempo los trascienda.