



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
VILLA MARÍA

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

La dinámica de gobernanza interna en Empresas Cooperativas: empoderamiento institucional, confianza y cooperación

Año
2019

Autor
Munt, Juan Leandro

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Munt, J. L. (2019). *La dinámica de gobernanza interna en Empresas Cooperativas: empoderamiento institucional, confianza y cooperación*. 1er Congreso Latinoamericano de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Villa María, articulando diálogos políticos y académicos en Ciencias Sociales. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

La dinámica de gobernanza interna en Empresas Cooperativas: empoderamiento institucional, confianza y cooperación

Línea 15

Juan Leandro Munt

Departamento de Economía- FCE-UNRC

jmunt@fce.unrc.edu.ar

Resumen

La dicotomía conceptual y metodológica que envuelve el estudio de la *Gobernanza Interna (GI)* de las *Empresas Cooperativas (EC)*, es principalmente el resultado de una disputa conceptual y analítica entre dos perspectivas opuestas que actualmente se disputan la centralidad del debate funcionando bajo una dinámica de compartimentos estancos. En efecto, mientras que la perspectiva tradicional argumenta sobre una supuesta irracionalidad e insostenibilidad de la autogestión; en paralelo, la línea alternativa marca su impronta concentrándose exclusivamente en las virtudes políticas y económicas de una estructura de gobierno horizontal.

Un grupo no marginal de firmas autogestionadas que se aferran a los *Principios Cooperativos*, también llamadas *Empresas Cooperativas Populares*, logra poner en evidencia las severas dificultades e inconsistencias emergentes de ambas líneas teóricas. En este contexto, a partir de una sistematización empírica centrada en estudios referenciales de casos latinoamericanos, el presente trabajo procede a abogar y argumentar en favor de la consolidación de una tercera posición, cuya agenda gire alrededor del rol asumido por las de *Instituciones Sociales* y la *Confianza* en la determinación de soluciones de autogestión exitosas (y no exitosas).

En el plano metodológico, la presente ponencia se cimenta en el enfoque más laxo del *Diseño Institucional*, el cual admite la posibilidad que los propios actores sociales construyan y consensuen sus propias reglas, a los fines de indagar, sistematizar y exponer ciertas regularidades empíricas (o *Demi-Regs*) que articuladas coherentemente dan contención a una potencial solución de autogestión cooperativa. Finalmente, partiendo de la relevancia que asume una *Malla Institucional Densa*, el trabajo concluye con una serie de argumentos sobre la importancia de estimular, reproducir y preservar en el marco de las EC la *Confianza* intrafirma.

Palabras claves: Empresas Cooperativas- Malla Institucional-Gobernanza Interna-Confianza

1. Introducción

Al abordar la GI de las EC, el análisis económico se enfrenta al desafío de superar los evidentes límites conceptuales que imprimen actualmente las dos perspectivas teóricas más reconocidas dentro de la literatura: tanto la que se autoidentifica emergente de la doctrina cooperativa -la cual parte de suponer de forma ideal y excesiva un compromiso ético irrenunciable de los actores sociales hacia el bienestar grupal¹-; como también así, la proveniente del análisis instrumental² -que circunscripta estrictamente dentro de la lógica de optimización, adhiere a una concepción antropológica que reconoce como única motivación individual válida el egoísmo y la avaricia personal-. Bajo éste escenario, en la actualidad, ha comenzado a construirse cierto consenso sobre la necesidad de superar ésta encrucijada teórica estéril, que ha derivado en un severo *aislacionismo teórico* que impide abordar dignamente la verdadera complejidad involucrada al interior de la firma autogestionada.

En las últimas dos décadas han resurgido debates al interior de la disciplina, que proceden a interpelar con firmeza los modelos teóricos provenientes de la corriente principal; especialmente por considerar, que éstos se encuentran envueltos en un exceso de sofisticaciones técnico-matemáticas que impiden abordar de forma crítica los

¹ Los primeros argumentos sobre la necesidad de avanzar en la construcción de abordajes conceptuales que se introduzcan al estudio de la EC sin reduccionismos teóricos, comenzaron a tomar fuerza en América Latina a partir de los años 90, en textos tales como Balbi (1998).

Las principales discusiones dentro de este espacio, giran en torno a las dificultades (y errores metodológicos) que pueden surgir de reemplazar una estructura de pensamiento sustentada en el autointerés -léase en el modelo canónico sostenido por la Economía Neoclásica- Grass (1992), Voutto (2012), Murmis (1998)

², Al tomar en consideración los fundamentos ontológicos y la evidencia empírica presentada en publicaciones tales como las de Coraggio (2008), Maldovan y Dzembrowsky (2011) y Silva dos Santos et.al. (2016) entre otros, es posible sustentar una crítica sobre el excesivo reduccionismo que manifiesta la literatura tradicional al abordar la EC.

procesos sociales y económicos³. Bajo esta inspiración, es posible contextualizar ciertos posicionamientos al interior de la EO que abogan permanentemente en la actualidad por una (re)vinculación entre el análisis económico y los estudios etnográficos e historiográficos de la empresa⁴. La actual década, según nuestra lectura, es protagonista de un verdadero punto de inflexión en el estudio de la *Gobernanza*; conforme se están desarrollando las condiciones necesarias para el surgimiento de una tercera posición que emerge con la pretensión de alinear esfuerzos analíticos en la búsqueda de un mayor pluralismo. Específicamente, se observa un intento de nutrir la *Teoría Económica de la Firma* (y de la EC) de innovaciones teóricas que no requieran forzar supuestos y argumentos a límites difícilmente aceptables para una disciplina social.

El foco puesto de manera exclusiva y excluyente en el modelo estándar de empresa capitalista ha impedido por más de medio siglo, que la corriente principal de la EO sea capaz de identificar la autogestión que desarrollan las EC como un objeto válido para sus investigaciones, existen sobradas evidencias empíricas de que éstas se organizan y gobiernan a partir de criterios autoconstruidos desde sus particularidades-. En otras palabras, urge que la EO logre pronto liberarse de su actual encorsetamiento metodológico y se disponga a construir un abordaje analítico que permita analizar la estructura interna de la EC contemplando tanto sus complejidades y dificultades; como también así, su potencial para encauzar la fuerza colectiva emergente de la autogestión.

Conforme lo expuesto hasta aquí, y considerando que la EC puede ser interpretada como un *Bien Común* de propiedad colectiva de los cooperativistas, el presente texto inspirándose en las obras de E. Ostrom (1999), Zamagni y Zamagni (2010) y Tortia (2018), entre otros; se aparta del excesivo pesimismo que envuelve a la literatura tradicional, a los fines de adoptar un posicionamiento de optimismo moderado que permita analizar las capacidades que desarrollan los cooperativistas en su afán de autoconstruirse una acción colectiva exitosa. Ésta decisión adquiere un significado especial, cuando se pone en consideración que la EO al problematizar la autogestión a

³ Los trabajos de Lawson (2009), Hodgson (1997), Perona (2002), Dow (2004), entre otros, han sentado las bases para reinstalar en el centro de la escena el debate sobre la necesidad de una apertura epistemológica y metodológica para la Economía.

⁴ Los artículos de Valdaliso (1997) Díaz Morlán (2007) y Valdaliso y López (2007) logran poner en centro de la discusión los vínculos existentes entre la Historia de Empresas y la EO.

partir de la *Tragedia de los Comunes*, ha bloqueado de forma sistemática el estudio de los mecanismos internos asociados a la autogestión.

En esta línea, cimentándose en el enfoque más laxo basado en el *Diseño Institucional* -es decir, aquel que admite como válido que los propios actores son capaces de regular sus acciones-, se procede en el presente capítulo a presentar de manera sistemática determinados *hechos estilizados* emergentes de un análisis comparativo desarrollado a los fines de caracterizar y comprender casos exitosos de autogestión en EC (especialmente, casos latinoamericanos). Adicionalmente, se pretende que el ejercicio analítico aquí propuesto sea lo suficientemente amplio y simétrico para reconocer los factores determinantes que llevan tanto al éxito como al fracaso en la autogestión de EC.

A los fines expositivos, la investigación se organiza de la siguiente manera: en una primera instancia presenta una breve reseña del enfoque del *Diseño Institucional* haciendo especial hincapié en como aquellos *Principios de Diseño* asociados exclusivamente con la autogestión en EC pueden ser reinterpretados como la realización objetiva de un proceso de aprendizaje dinámico y autoconstruido (endógeno y democrático), que tiene como fin modificar el escenario de acción que enfrentan los propios cooperativistas; posteriormente, anclándose en una bibliografía etnográfica existente, el trabajo presenta desde la óptica económica una reinterpretación conceptual sobre las normas y arreglos institucionales que recurrentemente caracterizan a aquellos casos no degenerativos de GI exitosa (es decir, escenarios donde no subyacen *Jerarquías* solapadas detrás de la figura legal), luego, se procede a presentar la *Malla Institucional Densa* como la materialización directa de la *Confianza* intrafirma. Finalmente, previo a las reflexiones finales se discute brevemente las implicancias en materia de política empresarial que se derivan de adoptar un marco conceptual cuya impronta revaloriza la capacidad de los agentes para moldear su propia realidad.

2. Propiedades emergentes de la autogestión en EC: instituciones sociales y acción colectiva exitosa

América Latina, especialmente desde la década de los '70 en adelante, ha sido el territorio donde se ha producido la eclosión más importante de grupos de ciudadanos autoorganizados bajo una lógica de acción colectiva que responde con claridad a la

forma de *EC Populares*. Estas experiencias, que han logrado en muchos casos alcanzar niveles de organicidad y dimensiones considerables, instan a replantearse y actualizar diagnósticos contemporáneos sobre el potencial que posee la *Economía Social y Solidaria* para movilizar transformaciones materiales sustantivas en el territorio.

En este contexto, la autogestión genuina que acontece en aquellas EC que son objeto de nuestra investigación (léase, *EC Populares*) puede ser descripta inicialmente a partir de un conjunto de propiedades emergentes, las cuáles dan cuenta de la existencia de un proceso de GI coherente y comprometido con los fundamentos éticos e ideológicos de la *Economía Social y Solidaria*. Específicamente, cimentándose sobre obras referenciales -tales como Coraggio (2008), Cardoso Cançado, Tavares y Dalabrida (2013) -es posible sintetizar los rasgos característicos de este tipo particular de firmas a partir de tres ejes claves; tales como: a) *un ejercicio dialógico de aprendizaje* que combina rasgos espontáneos y reflexivos, b) un nivel alto y sostenido de participación que brinda un sentido colectivo a la empresa, facilitando el surgimiento de un *Pacto de Autoentendimiento*, y finalmente c) la gesta de una *tecnología de gestión alternativa*, que se propone reposicionar al trabajo como el factor dinamizador que permite alcanzar los resultados colectivos; en especial, desarrollando técnicas de gestión innovadoras con el fin de lograr la democratización del proceso de toma de decisiones y de la información.

En paralelo, desde la óptica institucional los abordajes empíricos se convierten en vasos comunicantes claves al momento de identificar aquellas relaciones de causalidad que ligan las propiedades emergentes de la autogestión en EC (léase, la representación material de la problemática planteada en el párrafo previo) con aquel entramado de normas y reglas autoconstruidas que ofician de cimientos para la acción colectiva exitosa. Luego, bajo esta perspectiva, las instituciones corresponden ser reinterpretadas como una base maleable desarrollada artesanalmente (conforme surgen de contemplar las particularidades de cada EC), sobre la cual se soporta la acción colectiva cooperativa.

De este modo, enfatizando en el contexto latinoamericano, el presente trabajo desarrolla la hipótesis teórica de que una GI sólida y sostenida en el tiempo es posible al interior de las EC, siempre que éstas respondan fundamentalmente a lógicas de comportamiento (individual y colectivo) donde los cooperativistas sean capaces de:

- erigir sólidas relaciones de cooperación en el tiempo que les permiten dimensionar la relevancia de cada comportamiento individual para el éxito (o fracaso) de la autogestión: los miembros de las EC que experimentan estructuras de GI sólidas desarrollan la capacidad de poner en perspectiva histórica y de valorar subjetivamente la estructura de GI definida por el colectivo en cada momento dado del tiempo. En efecto, dentro de ésta dinámica cada uno de ellos parece valerse de una suerte de memoria compartida donde las experiencias del grupo -generalmente, gestadas desde la necesidad de superar conflictos- resultan claves para legitimar cada una de las decisiones y los criterios grupales que históricamente devienen en normas y reglas internas de gobierno.

Las relaciones que establecen entre sí los cooperativistas se encuentran condicionadas principalmente por el acervo de confianza construido por el grupo primario, aunque los investigadores también las encuentran fuertemente arraigadas a la comunidad inmediata y al *territorio* en el que se encuentran contenidas (siendo ambos factores, elementos no excluyentes). De este modo, se hace posible identificar en numerosas publicaciones⁵ de corte empírico una narrativa común, la cual argumenta que para arribar a una GI exitosa resulta determinante que los cooperativistas sean, sin intermediarios, los hacedores de sus propias rutinas (lo cual implica un compromiso por codificar, transmitir y retroalimentarse de su trayectoria colectiva).

La estructura normativa que define la GI de la EC responde entonces a una doble dimensión: por un lado, las reglas se contextualizan a partir del desafío de hacer de la autogestión una opción predecible y coherente; mientras en paralelo, la mirada local responde a la necesidad de nutrirse y consolidarse a partir de las particularidades del territorio -especialmente, porque estos proyectos autogestionados emergen a nivel local para proveer aquello que la comunidad no espera que el mercado satisfaga, ya sea porque éste considera irrelevante hacerlo o no lo logra codificar y proveer-.

⁵ Tales como Hirschman (1984), Novaes (2007, b), entre otros.

Adicionalmente, la perspectiva histórica con la que accionan los cooperativistas (tanto desde la óptica individual, como colectiva) contribuye a que éstos puedan tomar entera dimensión del problema de cooperación que enfrentan, fomentando que el comportamiento individual se oriente en dirección de los objetivos colectivos. Al respecto, las experiencias autogestionarias dan cuenta que la memoria latente del escenario original⁶, transmitida por tradición oral, oficia a modo de faro cooperativo brindando armonía y cohesión al interior de la EC. Concretamente, sostener el recuerdo latente de la situación de vulnerabilidad previo a la gesta de la acción colectiva, se ha mostrado efectivo de cara a alinear los esfuerzos individuales detrás del interés colectivo (es decir, el riesgo potencial de regresar a un escenario no cooperativo, parece reforzar una creencia compartida sobre la necesidad de velar por la salud política y económica de la empresa).

- autoconstruir y estimular de forma deliberada espacios abiertos de socialización donde la comunicación (formal e informal) contribuye a acercar posiciones divergentes y minimizar conflictos: la creación y el sostenimiento en el tiempo de espacios institucionalizados e informales dedicados a la socialización, discusión y recreación, resulta esencial de cara a garantizar el ejercicio cotidiano y pleno de la *Democracia Participativa*, la cual a su vez es la responsable directa de desarrollar y potenciar la dimensión política de los cooperativistas. En este contexto, el relato de la vivencia de los propios actores, logra poner en valor la función que asumen los espacios de socialización en la autogestión, conforme los cooperativistas confirman que la utilización fluida de éstos logra afianzar la necesaria autopercepción (individual y colectiva) como sujetos empoderados y protagonistas de la acción colectiva emprendida.

De este modo, lugares cotidianos que resultan a primera vista de los investigadores simples espacios funcionales a las actividades de la empresa -tales como: el comedor, el salón de reuniones, la tienda para el abastecimiento de bienes y servicios, entre otros- logran ser resignificados rápidamente como instancias vitales para la gesta

⁶ Ejemplos alusivos al caso se identifican en los trabajos de Diana Menéndez (2012).

espontánea de participación horizontal⁷. Luego, las innovaciones de gestión que distinguen y vuelven a las EC más resilientes ante cambios en los escenarios externos e internos, pueden ser reinterpretadas de cara a la evidencia como una de las principales consecuencias de un proceso autorregulado que se produce y recrea con virtuosismo cuando todos los involucrados son capaces de expresarse sin temor a represalias (especialmente, cuando no existen subgrupos que detentan el suficiente poder para neutralizar la opinión y acción de los demás).

La *Democracia Participativa* propicia espacios horizontales de discusión, donde se logra activar la *Dimensión Política* de la comunicación. Es decir, el diálogo de tipo *face to face* entre los cooperativistas posibilita la construcción de fusibles instituciones propios (y a medida), que resultan efectivos al momento de disipar conflictos cotidianos y evitar crisis de confianza.

- *no deciden su permanencia en la empresa bajo criterios instrumentales de rentabilidad y riesgo; sino que por el contrario se aferran al colectivo estableciendo relaciones robustas que otorgan certidumbre y previsibilidad en el tiempo:* Los vínculos interpersonales que establecen entre sí los cooperativistas resultan fundamentales para mantener cohesionada a la EC. Al respecto, en aquellas firmas autogestionadas exitosamente los miembros son plenamente conscientes de su protagonismo y el de sus pares, y se muestran capaces de reconocer que colectivamente han forjado o heredado un acervo de relaciones interpersonales sólidas y estables que imperiosamente deben continuar siendo cultivadas a lo largo del tiempo (en tal sentido, en las entrevistas a los actores sociales involucrados emergen, entre anécdota y anécdota, categorías claves -tales como: compañerismo, amistad, protección

⁷ El texto de Huertas Hernandez (2005) expone con claridad la relevancia que asumen los espacios de socialización y legitimación en el caso particular de una cooperativa rural de ahorro y crédito.

mutua, visión de grupo, entre otras- que aluden a la naturaleza no impersonal de las relaciones que se desarrollan a nivel intrafirma)⁸.

En el fuero interno de cada cooperativista, la mirada de los pares sobre el comportamiento individual (léase, el temor de defraudar resto de los compañeros) y el convencimiento de que la autogestión exitosa no reposa solamente en reglas fijas sino también proyecto común de futuro (lo cual se traduce, en un convencimiento de que sus pares estarán allí aportando su esfuerzo individual aún en los momentos más complejos del ciclo de vida de la empresa), crea una suerte de *atmósfera cooperativa* que permite, aún en un escenario intrínsecamente inestable, hacer proyecciones de largo plazo.

El carácter popular y espontáneo de estos proyectos autogestionados, remite en los relatos documentados a gestas sencillas como la *minga* o la *gauchada*, las cuáles de cara a la presente investigación son reinterpretadas como la gesta de cooperación inicial necesaria para el desarrollo de una *Conciencia Crítica Colectiva* -también referenciada por la *Gestión Social* como *Interés Bien Comprendido*⁹-.

- *revalidan sus acciones colectivamente, estableciendo relaciones con sus pares a quienes reconocen en el plano político como legítimamente iguales:* quienes practican un gobierno horizontal que pretende aproximarse a los estándares teóricos que exige la *autogestión* avanzan progresivamente en: a) el desarrollo de mecanismos institucionales (formales e informales) que permite que cada cooperativista sea capaz de acceder de forma igualitaria y sin obstrucciones a información interna fidedigna sobre el estado de la empresa, b) en la construcción de instrumentos institucionales que permitan canalizar inquietudes y esbozar alternativas en las tres aristas (técnica, financiera y de gestión)

⁸ En la obra de Ostrom (1999) dedicada al estudio de la autogestión de los recursos medioambientales, se citan numerosos casos exitosos de acción colectiva que emergen del territorio bajo una lógica de GI propia de las EC.

⁹ El trabajo de Rigueira Morais (2019) indaga y desarrolla argumentos sobre el potencial explicativo del concepto de *Interés Bien Comprendido*, y de su relevancia para analizar la sostenibilidad de proyectos autogestionados emergentes del territorio.

que dan cuerpo a la GI, y c) en la formación de cooperativistas como actores políticos que alternan su participación entre la fase productiva y la vida política de la empresa (la cual comprende la gestión).

En el proceso de construcción de una *Identidad Compartida* alrededor de la acción colectiva horizontal, merece una mención especial el liderazgo que asumen ciertos actores claves (desde la motivación individual) o un subgrupo de integrantes (a modo de coalición estratégica), conforme la evidencia empírica expone que el accionar de éstos resulta determinante para que el resto de los integrantes de la EC logren desarrollar una autopercepción de equipo integrado, y materialicen un resultado exitoso -léase, coordinado y armónico- en el tiempo. Este fenómeno particular, ha concentrado el esfuerzo de un considerable número de investigadores quienes identifican detrás de figuras comunitarias referenciales -tales como la de un sacerdote local, un joven inquieto de la comunidad, un líder sindical o referente social, entre otros- cierta llama inicial necesaria para la gesta de la acción colectiva, pues se da por hecho que en el reino social, independientemente de los marcos conceptuales seleccionados y las abstracciones realizadas, no todos los agentes tienen igual talento para: a) desarrollar inicialmente un clima cooperativo, b) poner en marcha a posterioridad una acción colectiva horizontal, y finalmente, c) reforzar de manera sostenida la *Confianza Grupal* en el transcurso del tiempo.

En esta línea de argumentos, corresponde presentar dos tipologías de liderazgo que emergen con claridad al interior de las EC: por un lado, se encuentra el *Liderazgo Orgánico* (o positivo)¹⁰ que se caracteriza por estimular el empoderamiento de los miembros de la EC a partir de diversos mecanismos de motivación destinados a promover la democratización de los procesos (técnicos, productivos y de gestión) y las oportunidades, como también así la concreción de metas materiales; mientras que por contraste, el *Liderazgo Degenerativo* (o negativo), se caracteriza por monopolizar el poder en manos de una minoría,

¹⁰ A modo ilustrativo, es posible reconocer en la obra de Hirschman (1984) una mención clara a una figura de la comunidad que asume un liderazgo orgánico en la acción colectiva horizontal.

planteando una distancia cognitiva fuerte entre quienes toman decisiones y quienes las ejecutan¹¹.

- desarrollan innovaciones de gestión y de control de manera artesanal, a partir de una lógica centrada en el comportamiento ético y una práctica a base de acuerdos y supervisión grupal: los protagonistas de la autogestión son capaces de crear y recrear mecanismos institucionales propios de gobernanza emergentes de su problemática particular, motivo por el cual ofrecen resistencia, en gran medida como consecuencia del florecimiento de la dimensión política, a la implementación de estructuras de gobierno ideales -léase, homogéneas y estandarizadas- que al ser definidas bajo los principios conceptuales de la *Dirección Estratégica*, carecen de legitimidad colectiva.

En ese contexto, es posible concebir la presencia de un conjunto de reglas operativas fundamentales de administración, producción, gestión y control, como la primera materialización de un proceso deliberado y evolutivo (dinámico e históricamente condicionado) que al ser ejercido reflexivamente (en palabras de los actores, con actitud autocrítica), permite que los instrumentos de GI surjan y muten, por prueba y error, con una trayectoria orientada hacia el bienestar colectivo. Concretamente, luego de la fijación de metas y estrategias colectivas, la evidencia muestra que las EC exitosas no se aferran estáticamente a un marco normativo de GI, sino que por el contrario continuamente contrastan sus resultados, para acto seguido proceder a profundizar y perfeccionar las instituciones que han resultado favorables a la autogestión; como también así, aplicar reingeniería con aquellas que han resultado infecundas (para de este modo, lograr reducir potenciales costos de gobernanza).

¹¹ El trabajo de Oda (2001) al analizar cuatro EC del sector metalúrgico, concluye que en aquellas experiencias no exitosas de autogestión se evidenciaba la presencia de *Jerarquías Solapadas* y prácticas de gestión afines a la *Dirección Estratégica*.

A juzgar desde la relación teoría-empírea, las experiencias exitosas de autogestión además de cierta riqueza proveniente de la particularidad de cada caso (no generalizables), nos proveen útiles regularidades de funcionamiento colectivo, que fusionadas a comportamientos éticos derivados de la *Identidad Grupal* brindan cohesión a las EC. Esencialmente, en los casos latinoamericanos comúnmente prevalecen¹²:

- a) criterios equitativos para la provisión esfuerzo individual que debe proveer cada cooperativista, con el propósito de alcanzar los objetivos colectivos,
- b) instrumentos de compensación, que permitan equilibrar en el tiempo los derechos y las obligaciones entre socios nuevos y antiguos,
- c) políticas de distribución del excedente que siendo compatibles con la salud financiera de la empresa, resultan proporcionales al nivel de involucramiento real mostrado por cada integrante en cada período de tiempo,
- d) criterios correctivos de control legitimados colectivamente, y llevados a la práctica por los propios actores involucrados en las tareas y finalmente,
- e) mecanismos discrecionales destinados a brindar amparo a los asociados, ante probadas contingencias personales.

- *establecen sólidas redes de colaboración y solidaridad junto a otras organizaciones, especialmente con aquellas vinculadas a la Economía Social y Solidaria*: los miembros de las EC exitosas no agotan su participación exclusivamente a la esfera interna de la empresa; dado que la inserción en la arena pública tiende a nutrir su veta política, y los impulsa a vínculos virtuosos con otros actores y emprendimientos afines a los valores que definen a la *Economía Social y Solidaria*. En este marco, un contexto cambiante e inestable como lo es América Latina, las estrategias desarrolladas a tal fin son diversas, entre ellas se destacan: asociaciones para alcanzar escala en las funciones de producción, consumo y/o abastecimiento, articulación robusta y estable entre EC que forman parte de una misma cadena productiva, y asociaciones de

¹² En el artículo de Ruggeri (2011), el autor resalta la necesidad que experimentan los nuevos cooperativistas de generar reglas claras que permitan además de garantizar una lógica de interacción cooperativa, asignar equitativamente las responsabilidades y retribuciones.

segundo grado creadas para la promoción y defensa de los intereses del sector.

En consonancia con lo esgrimido previamente, especialistas en *Desarrollo Territorial y Gestión Social* proceden, con atino, a interpretar desde el plano conceptual la correlación existente entre las relaciones cooperativas que establece una EC en el plano local y su capacidad de resiliencia en el tiempo como una clara relación de causalidad. Al respecto, las obras de Sarria Icaza (2002), Buendía Martínez y Côté (2014), entre otras, dejan en evidencia que la capacidad que desarrollan los proyectos autogestionados para crear y fortalecer un entramado social cooperativo que lo contenga (basado en relaciones de confianza y reciprocidad) resulta clave, e incrementa las probabilidades de supervivencia de éstos a lo largo del tiempo¹³.

Los beneficios que experimentan las EC por dotarse de un entorno inmediato cooperativo son múltiples: en primer lugar, permite a éstas socializar y apropiarse de información útil para generar innovaciones a bajo costo en múltiples dimensiones de gobierno: financiera, logística, formación y control, como también así, hace posible que éstas se integren a un proceso de acción colectiva más amplio, que puede contribuir a atenuar o amortiguar el impacto que provocan ciertas coyunturas del sector o crisis económicas de dimensión regional que adquieren una envergadura sistémica (esto último, asume una relevancia particular, cuando se logra poner en perspectiva que las EC a pesar de crear mecanismos de GI cooperativos, se desenvuelven en un contexto preponderantemente competitivo).

Finalmente, corresponde subrayar que estas *Reglas de Uso* que ofician de base material para la construcción de un mecanismo sano de autogestión en el marco de las EC, se encuentran en el proceso estrechamente enlazadas, por lo que haberlas abordado otorgándole una singularidad conceptual es principalmente una consecuencia del ejercicio analítico propuesto en el presente trabajo (concretamente, la evidencia muestra

¹³ La obra de Ruggeri et.al (2014) analiza desde múltiples dimensiones el proceso de constitución de Cooperativa Textiles Pigüe. En el transcurso de la lectura del libro, es posible apreciar el protagonismo que asume el vínculo con el territorio y las fuertes relaciones que se establecen con distintitos actores sociales pertenecientes a la *Sociedad Civil*.

que cuando se amalgaman sin fisuras las normas autoconstruidas, es justamente cuando la GI adquiere un poder de coordinación superlativo).

3. La EC como la célula básica de participación que facilita la reincorporación ciudadana a la Esfera Pública: la Confianza intrafirma como principal condicionante para el éxito del proceso de autogestión

Desde la segunda mitad del siglo XX, se ha observado en América Latina un proceso de redefinición en la correlación de fuerzas de la sociedad, lo cual ha derivado en un avance de la injerencia del *Mercado* en espacios tradicionalmente reservados para el *Estado* y la *Sociedad Civil*. Consecuentemente, se ha forjado una erosión paulatina de diversas instancias tradicionales de acción colectiva, hecho que ha confinado la participación ciudadana de las mayorías populares a la *Esfera Privada* o íntima. Dicho fenómeno, a su vez está en consonancia con la consolidación de ciertos modelos de desarrollo donde los actores sociales son reducidos exclusivamente a la conceptualización de agentes económicos que se movilizan exclusivamente por la maximización del bienestar individual y/o familiar, y carecen de aspiraciones de participación política en proyectos colectivos¹⁴.

Al tomar en consideración que en la dinámica del territorio los acontecimientos históricos se presentan de manera irreversible; se hace vital reconocer y revalorizar la centralidad que asume la *Gesta Inicial* (o proceso desencadenante) que da origen a cada EC. Especialmente, porque ésta representa desde el plano simbólico, el punto de inflexión que permite romper con el escenario rutinario de aislamiento en el que se encuentran sometidos inicialmente los actores sociales, además de facilitar la aproximación interpersonal requerida para el reconocimiento entre pares. En efecto, los acontecimientos que terminan desencadenando el surgimiento de las EC son diversos; sin embargo, la revisión bibliográfica realizada en el marco del presente trabajo, permite adicionalmente aseverar que éstas generalmente irrumpen en la arena pública como consecuencia de complejas tensiones sociales, tales como: a) reacciones populares ante la amenaza institucional o política ejercida por los sectores dominantes de la población (tanto público como privado), b) respuestas espontáneas y sostenidas ante la desesperanza (o desilusión) a la que conduce un modelo basado estrictamente en el

¹⁴ En la obra de Rodríguez, Novaes y Batista (2017) puede apreciarse, en el marco del territorio latinoamericano, el sentido de pertenencia colectiva que imprimen los proyectos de desarrollo territorial alternativos sustentados en la *Economía Social y Solidaria* a cada proyecto autogestionado que adquiere la forma de *EC Popular*.

éxito personal, c) resistencias colectivas a hechos azarosos que alteran fuertemente la dinámica social y económica del territorio, y finalmente d) como consecuencia de un reencauzamiento de fuerzas comunitarias previas que se resignifican a los fines de movilizar voluntades hacia alternativas colectivas¹⁵.

Al encuentro inicial entre sujetos que propicia la realidad del territorio, le continúa aquello que en el marco del presente trabajo conceptualizaremos como *Proceso Dialógico Original*; es decir, la construcción de un pacto de coincidencias fundamentales que define el centro de gravedad sobre el cual girarán posteriormente las relaciones sociales intrafirma. Luego, es posible reconocer que la acción colectiva comienza a mobilizarse, solo recién después que los actores sociales (ungidos por la realidad social, como potenciales cooperativistas) se muestran capaces de crear un diagnóstico común y compartido sobre la realidad que enfrentan, como también así, de desarrollar y alimentar una vocación grupal por transformar ese escenario en sentido favorable.

La dimensión política asociada al surgimiento de la EC está, a nuestro criterio, íntimamente relacionada con el desarrollo de esta etapa previa a su surgimiento, donde los agentes son capaces de avanzar conjuntamente en una suerte de consenso intersubjetivo que va más allá de sus aspiraciones y necesidades individuales. Concretamente, estas instancias de reflexión colectiva -en su mayoría espontáneas e informales- permiten romper la dualidad “interés privado-interés colectivo”, haciendo posible a su vez, recrear en la mente de los involucrados escenarios exitosos de autogestión que resultan asequibles si de forma simultánea se coordinan esfuerzos y se sostienen en el tiempo comportamientos éticos orientados al bien común.

De este modo, allanadas las definiciones esenciales -y producido el acto formal de creación de la EC-, los cooperativistas comienzan recién a involucrarse de lleno en aquello que convencionalmente se identifica como la dinámica propia de GI. El inicio de esta fase, involucra un proceso de *Comunicación Orgánica* (léase, horizontal, transparente y sucesiva) que en la cotidianeidad aspira principalmente a reforzar el sentido de pertenencia colectiva, otorgando orden y previsibilidad a cada una de las acciones y decisiones de los involucrados. De este modo, la importancia de esta fase del

¹⁵ En esta línea, argumentan Hirschmann (1984), Ruggeri et. al. (2014) y Tavares et. al. (2016), entre otros.

proceso se evidencia en lo cotidiano, conforme permite poner en evidencia como los sucesivos conflictos inherentes a la autogestión van surgiendo y resolviéndose, con mayor o menor éxito, a partir de acuerdos entre partes.

La lógica que envuelve a la *Comunicación Orgánica*; se convierte a su vez en el principal vehículo que conduce a los cooperativistas hacia la construcción de sus arreglos institucionales propios. Luego, la cooperación que logran las EC exitosas puede ser reinterpretada de cara a la evidencia, como el resultado material de una lógica de comportamiento colectivo, que si bien involucra al comportamiento individual no reposa *stricto sensu* en éste. Las principales propiedades o características emergentes de la *Malla Institucional Robusta* que define a la autogestión exitosa pueden ser expuestas a partir de los siguientes tres ejes:

- *las instituciones emergen de manera orgánica y se amalgaman respondiendo a una lógica sistémica.*
- *la eficiencia marginal de cada institución aislada tiende a cero.*
- *es coherente con la lógica de comportamiento satisfaciente que experimentan los cooperativistas.*

Una vez iniciado el proceso y completada la primera espiral de interacción, si logra forjarse una atmósfera de confianza, los cooperativistas vuelven a reinvolucrar sus esfuerzos personales en la acción colectiva. De este modo, se logra reencauzar nuevamente la dinámica de GI hacia la autogestión, impulsando la construcción, y reelaboración permanente, de un *Círculo Virtuoso de Cooperación* robusto. Luego, ésta acción colectiva, que cuenta tanto de elementos simbólicos como materiales, resulta clave desde la perspectiva analítica, dado que permite avanzar en la comprensión de los mecanismos causales que permiten mantener cohesionada a la EC (en otras palabras, resulta novedoso describir un proceso cooperativo sin la necesidad de recurrir a mecanismos verticales de poder basados exclusivamente en la capacidad de controlar y sancionar).

A este nivel del desarrollo de los argumentos, se hace necesario también describir el otro sentido que puede tomar el proceso; el cual de prolongarse lo suficiente en el tiempo; posee el potencial para terminar erosionando por completo la confianza -y con ello, la propia acción colectiva intrafirma-. En efecto, si bien la dinámica de GI tolera ciertas filtraciones de acciones no cooperativas; lo cierto es que, cuando los

mecanismos internos no se muestran capaces de revertir la tendencia -producto de circunstancias tales como: la estructura de personalidad de ciertos agentes, la ausencia y/o pérdida de liderazgos, las malas decisiones colectivas, entre otras-, el ciclo paulatinamente puede comenzar a perder fuerza y robustez, debilitando (y en los casos extremos, anulando) la cooperación.

De este modo, el *Círculo Pernicioso de Desconfianza* se convierte en la otra cara del mismo proceso, que conduce a los cooperativistas hacia la destrucción mutua (es decir, a su propia *Tragedia de los Comunes*). Finalmente, tomando en consideración las particularidades y los hechos estilizados identificados detrás de las experiencias latinoamericanas, es posible enunciar al menos tres principios básicos sobre los cuáles deben, a nuestro criterio, erigirse la teoría y la práctica de la gestión de las EC. Concretamente, las recomendaciones de política empresarial:

- *deben ser lo suficientemente respetuosas de los procesos y tiempos de aprendizaje que requiere cada grupo de cooperativistas, además de ser capaz de proveer alarmas de desempeño que recuerden las exigencias del mercado en cada momento del ciclo de vida.*
- *deben estimular el compromiso grupal de los cooperativistas para desarrollar innovaciones institucionales que den un sano equilibrio entre los vínculos interpersonales y los resultados económicos.*
- *deben ser pensadas y construidas deliberadamente a los fines de estimular el ejercicio efectivo de la Democracia Participativa y dotar de protagonismo político a todos los cooperativistas.*

4. Reflexiones finales

La evidencia empírica sobre la existencia de EC que logran sortear exitosamente el proceso de autogestión desafía a la literatura a aunar esfuerzos teóricos y empíricos orientados a comprender y explicar los mecanismos de GI que operan en estructuras horizontales. En este contexto, cobra vital dimensión la experiencia latinoamericana en la materia, pues las condiciones económicas, sociales y políticas que se conjugan en sus territorios permiten desarrollar una rica aproximación a la problemática, al analizar exclusivamente aquellas empresas que definen sus prácticas aferrándose a los *Principios Cooperativos* -léase *EC Populares*-.

En este contexto, luego de un esfuerzo por vincular teoría y empírea, el presente trabajo ha logrado avanzar en la enunciación y el desarrollo conceptual de ciertas reglas de gobernanza y control, que a modo de hechos estilizados, emergen como condiciones necesarias para la concreción de resultados exitosos de autogestión. Sucintamente, es posible afirmar que cuando los cooperativistas son capaces de construir un escenario cooperativo, éstos: se sienten parte de un proyecto con trayectoria histórica, logran comunicarse, comprenden la naturaleza del problema que enfrentan, y se autoconstruyen reglas equilibradas de trabajo, como también así, de apropiación de excedentes y de control colectivo (siendo cada una de éstas características, variables no contemplados en el modelo de la *Tragedia de los Comunes*).

Adicionalmente, en el plano conceptual el trabajo propone una primera aproximación a la dinámica de GI que desarrollan las EC, describiendo a modo de proceso un conjunto de componentes que permiten, prescindiendo de cualquier jerarquía, arribar a un *Círculo Virtuoso de Cooperación* que puede ser sostenido en el tiempo sobre la base de comportamientos éticos orientados hacia el bienestar colectivo. En este contexto, la *Identidad Compartida* y un conjunto de propiedades que exceden la lógica contractual del análisis económico -tal es el caso de, la *Gesta Inicial*, el *Proceso Dialógico Original*, la *Comunicación Orgánica*, entre otras-, asumen una relevancia explicativa sustantiva.

Finalmente, conforme lo expuesto hasta aquí, es posible aseverar que la presente investigación presenta la particularidad de contribuir a la apertura de nuevas líneas de investigación, que en un futuro próximo logren echar luz sobre la forma en que factores económicos se combinan armónicamente con los tradicionalmente considerados extraeconómicos, a los fines de hacer sostenibles en el tiempo soluciones cooperativas de GI sustentadas en el principio de horizontalidad.

Referencias bibliográficas.

- Balbi, F. (1998). El modelo como carta mítica. Acerca de algunos presupuestos habituales en el análisis de cooperativas. . *Cuadernos de antropología social* 10.
- Buendía-Martínez, I. & Côté, A. (2014). Desarrollo territorial rural y cooperativas: un análisis desde las políticas públicas. *Cuadernos de Desarrollo Rural* n°11(74), 35-54.

- Cardoso Cançado, A. ; Tavares, B., & Dallabrida, V. R. (2013). Gestão Social e Governança Territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(3) pp 313-353.
- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. . *Otra Economía*, 2(3), 41-57.
- Díaz Morlán, P. (2007). Teoría e historia empresarial: un estado de la cuestión. En J. B. (Coord.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*. México: Plaza y Valdez.
- Dow, S. (2004). Structured Pluralism. . *The Journal of Economics Methodology*. Año 11, Vol 3, 275-290.
- Gras, C. (1994). La cooperativa de tabacaleros de Tucumán. . En N. (. Giarracca, *Acciones colectivas y Organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, Bibliotecas Universitarias.
- Hirschman, A. (1984). *El avance en colectividad. Experimentos populares en la América Latina*. México.: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Hodgson, G. M. (1997). Economics and the return to Mecca: the recognition of novelty and emergence. *Structural Change and Economic Dynamics*, 8(4), 399-412.
- Huertas Hernández, O. L. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de desarrollo rural*, (55).
- Lawson, T. (2009). Applied Economics, Contrast Explanation and Asymmetric Information. . *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 33. , nº 3, 405–419.
- Maldovan, J. & Dzembrowski, N. (2011). Asociatividad y trabajo una comparación entre cooperativas de recuperadores urbanos en el área metropolitana de Buenos Aires. *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 413-432.
- Menéndez, N. D. (2012). El cooperativismo como desafío y como tensión: dinámicas horizontales en un colectivo de recolectores y recicladores de residuos sólidos urbanos. *Estudios sociológicos.*, 401- 429.

- Murmis, M. (1998). El agro argentino: algunos problemas para su análisis. . En L. a. sociales., *Giarracca y Cloquell (Comp.)*. Buenos Aires.: La Colmena-CLACSO.
- Novaes, H. (2007b). Qual autogestao? *V Encontro Internacional de Economia Solidaria*. Sao Paulo.
- Oda, N. T. (2001). Gestão e trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação. . *Dissertação de mestrado*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Ostrom, E. (1999). Principios de diseño y amenazas a las organizaciones sustentables que administran recursos comunes. *VI Conferencia Electrónica y Exposición Virtual en Internet. De cara a la globalización: Organizaciones Económicas Campesinas en América Latina y el Caribe*.
- Perona, E. (2002). Carta abierta de los estudiantes de Cambridge en favor de la apertura de la economía. *Energeia*. , 1(1), 120-126.
- Rigueira de Moraes, L. P. (2019). *Comunidade Rural Noiva Do Cordeiro: Estruturas De Um Sistema Baseado Em Vínculos Económicos Substantivos*. Fortaleza.
- Rodrigues F.; Novaes, H. & Batista, E. (2017). *Movimientos sociales, trabajo autogestionado y educación más allá del capital*. Biblioteca Economía de los Trabajadores. Callao.
- Ruggeri A., Bourlot L., Marino F. & Pelaéz P. . (2014). *Cooperativa Textiles Pigüe. Historia de la recuperación de una fábrica de Gatic*. . Continente.
- Ruggeri, A. (2011). Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas. *Revista de Pensamiento Libertario*., N°1 pp 60-79.
- Sarria Icaza, A. (2002). Economía solidaria, prácticas cooperativas y desarrollo local en el sur de Brasil. *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*, (43).
- Tavares, A. ; Bessa Silva, L.; De Oliveira E Silva, S. & Arrais de Paiva, V. (2016). *Incubação em economia solidária: Contextos, desafios e perspectivas*.

- Tortia, E. C. (2018). The Firm as a Common. Non-Divided Ownership, Patrimonial Stability and Longevity of Co-Operative Enterprises. . *Sustainability*, 10(4), 1023.
- Valdaliso, J. M. (1997). La historia empresarial en España. Orígenes, desarrollo y controversias respecto a una nueva disciplina. *Revista América Latina en la Historia Económica*, N° 7., pp. 103-132.
- Valdaliso, J.M. & López, S. (2007). ¿Sirve para algo la historia empresarial? En C. E. (Dir.), *Historia Empresarial. Pasado, presente y retos de futuro*. (págs. pp. 37-56). Barcelona, Ariel.
- Vuotto, M. (2012). *Construyendo relaciones sociales para la paz: el caso de las cooperativas en América Latina*. Buenos Aires: Documento 76, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Zamagni, S. & Zamagni, V. (2010). *Cooperative enterprise: Facing the challenge of globalization*. . Edward Elgar Publishing.