

Desarrollo institucional de las organizaciones cooperativas y su literatura: el caso del cooperativismo de consumo

Mario Raccanello¹

Resumen

El presente artículo plantea algunas reflexiones acerca del desarrollo institucional de las organizaciones del tercer sector. Este análisis permite el reconocimiento de falencias en la integridad institucional de las organizaciones que pueden afectar su sentido social originario. El trabajo tomará por caso paradigmático al cooperativismo de consumo, sector de la economía social que, frente a la enérgica competencia de las grandes corporaciones del *retail*, ha reaccionado con las mayores pérdidas de su capital institucional, o sea, de su capacidad para sintetizar los elementos empresarios y asociativos. Haciendo eje en el sector de consumo, aunque alentando el análisis del cooperativismo en su totalidad, se recuperarán elementos teóricos para determinar si las cooperativas estudiadas han ingresado en procesos de degeneración mutualista, que las haga tornarse más próximas a la figura del capital con la que los Pioneros de Rochdale buscaron romper.

Palabras clave: cooperativismo de consumo, identidad cooperativa, morfologías de organización institucional, isomorfismo

Abstract

The present study analyses the institutional development of third sector organizations based on the failures of the institutional integrity of organizations, which might have a negative effect on their original social meaning. The study considers the sector of consumer cooperatives as paradigmatic, since these organizations have reacted with the heaviest losses of its institutional capital, this is, its capacity to synthesize entrepreneurial and associative elements, to the strong competition of the great retail corporations. Focusing on this sector, while encouraging to bring the analysis to cooperativism as a whole, the study will identify theoretical elements to establish to which extent the cooperatives under

¹ Becario de doctorado. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

observation are undergoing a demutualization process, and are thus closer to the idea of capital with which Rochdale Pioneers were willing to break.

Keywords: consumer cooperativism, cooperative identity, institutional organizational morphologies, isomorphism.

Introducción

Nuestro propósito será examinar el modo en que la literatura sobre la organización cooperativa ha contemplado y problematizado la interacción entre identidad institucional y desarrollo empresario. A partir de esta presentación se podrán precisar los puntos de contacto y divergencias entre las distintas teorías e interpretaciones que tratan la correspondencia entre ambas esferas. La revisión de conceptos, preguntas, tesis y análisis surgidos de la literatura, buscará promover el desarrollo de investigaciones que aborden la naturaleza del desarrollo institucional de las cooperativas. Al tratar de discutir aquellas anomalías que exhibe el cooperativismo de consumo, planteamos la contribución que puede provenir de la investigación al basarse en el estudio de casos específicos que colaboren a advertir procesos de degeneración solidaria en el campo de la economía social.

“El amor se ahogó en la sopa, la panza es reina y el dinero Dios”²: ¿en qué se ha convertido el cooperativismo de consumo que quedó?

Las cooperativas de consumo son aquellas organizaciones de la economía social donde las personas se asocian con el fin de autoabastecerse de bienes (y/o servicios) en condiciones beneficiosas en términos de calidad y precio, respecto a las imperantes en el mercado. En su condición de empresa cooperativa, el objetivo central es servir al socio consumidor en la satisfacción de sus necesidades –que en numerosas ocasiones exceden la cuestión propia del consumo–, propósito que debe imponerse a la habitual prosecución de la ganancia monetaria que realizan las empresas tradicionales.

En su recorrido histórico, el cooperativismo de consumo adquirió una notable trascendencia para las economías familiares, alcanzando sus empresas un nivel de escala y despliegue económico apreciablemente superior a la media del movimiento cooperativo. Para las comunidades donde sus iniciativas prosperaron, se le han atribuido la generación de

² La afirmación corresponde a la letra del tango de Enrique Santos Discépolo “Que vachaché” estrenado en Uruguay en 1926, donde se expresa la dificultad para mantener los ideales en razón de las urgencias económicas.

diversos beneficios económicos y sociales: determinación de “precios testigo” frente a la competencia, oferta de alimentos de calidad y saludables para la familia obrera, formación educativa del consumidor, promoción de adecuadas condiciones laborales para sus trabajadores, dinamización de la economía local, protección del medio ambiente, entre otros.

A partir de la célebre experiencia de los Pioneros de Rochdale en 1844, el cooperativismo de consumo daría sus primeros pasos³, como una respuesta del proletariado frente a las abusivas prácticas comerciales del joven capitalismo, más que como la construcción de un nuevo régimen económico a ser promovido.

En la primera mitad del siglo XX el movimiento se extendió a nivel global, originándose numerosas experiencias asociativas dentro de la clase obrera. La integración de numerosos consumidores (con modestas cuotas de capital) en una misma empresa, creaba un poder de compra que posibilitaba operar con los mayoristas o incluso con los propios productores. El movimiento lograba entonces incrementar los ingresos reales de los trabajadores gracias a la escala alcanzada por sus operaciones de aprovisionamiento.

A mediados del siglo XX, la economía mundial de posguerra exigió ser impulsada por el consumo de las clases trabajadoras. Convirtiéndose el consumismo en política de estado, en 1962 se dio la apertura en Arkansas de la primera tienda de *Wal-Mart*, futuro gigante comercial y paradigma de la distribución masiva. En base a volúmenes de aprovisionamiento que le permitían esgrimir una conducta cuasi monopsónica con sus proveedores, la cadena fundada por Sam Walton basaría su estrategia en reducir los precios ofrecidos a sus clientes lo máximo posible.

A finales de siglo, la economía globalizada se caracterizaba por el avasallante despliegue de las grandes cadenas internacionales de la comercialización minorista, núcleo del sector *retail*⁴. Esto desató un drástico cambio en el funcionamiento de los mercados donde las cooperativas de consumo se movían, tornando extemporáneas las

³ La primera cooperativa de consumo tuvo su origen en el siglo XVIII. En 1761, en Fenwick (East Ayrshire, Escocia), un grupo de tejedores de hilados de algodón fundaron la “*Fenwick Weavers’ Society*”, una cooperativa de producción que, a partir de 1769, tomó la forma de consumo para comprar artículos de primera necesidad a precios rebajados.

⁴ Por *retail* (venta al detalle), se considera al sector económico que agrupa a todas las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos a grandes cantidades de clientes.

causas que motivaron su desarrollo originario. En el presente, son las grandes cadenas hipermercadistas las que llevan la delantera en la capacidad de aprovisionamiento a gran escala, antes exclusiva de las entidades cooperativas. La potencialidad de las cooperativas de consumo para proveer a las familias canastas de alimentos a precios cada vez más comprimidos se vuelve entonces sensiblemente inferior a aquella demostrada por el frente competitivo de las grandes cadenas capitalistas, lo que se traduce en una amenaza continua para su subsistencia.

Como resultado de la portentosa avanzada del *retail*, la desaparición de cooperativas de consumo se multiplicó a escala global en pocos años. Comenzando por los Países Bajos y Bélgica (1972), y continuando en Francia con más de la mitad de su movimiento colapsado entre 1985 y 1986, la desaparición de las cooperativas de consumo se extendió al resto de Europa. Gigantes sociedades de consumo, como las alemanas Coop AG (1989-1990) y Coop Dortmund (1998), el grupo Samband de Islandia (1990-1993), la EKA finlandesa (1994) o Konsum Austria (1995), fueron desplomándose progresivamente. La Argentina no se vio exenta de la tendencia, con el estallido de la crisis financiera de El Hogar Obrero en 1991 que, con sus trescientas tiendas comerciales Supercoop, constituía la empresa privada del sector servicios más importante del país. Todos estos episodios terminaron estigmatizando el potencial de desarrollo posible de alcanzar por el cooperativismo de consumo en la economía actual.

Pero la frenética intensificación de la competencia comercial en las últimas décadas, no acabó con todas las victorias cooperativistas del pasado. Numerosas cooperativas de consumo continúan activas, incluso algunas consiguen disfrutar del éxito económico. Entre aquellas cooperativas que han demostrado ser grandes jugadoras en sus mercados nacionales -y algunas en el exterior- podemos citar *The Co-operative Group* del Reino Unido, el *joint-venture* escandinavo *Coop-Norden*, la *Co-op Kobe* de Japón, la *Coop* de Italia, el *S Group* de Finlandia, la española *Eroski*, la brasileña *Coop* y la *Cooperativa Obrera* de la Argentina, cooperativa de consumo hegemónica a nivel interno.

Sin embargo, la contracción de los márgenes de beneficio como resultado de la mayor competencia, provocó en una porción significativa del movimiento de consumo sobreviviente, la fractura de los caracteres asociacionista y empresarial inherentes a la forma cooperativa, revelándose una tendencia ascendente hacia el predominio de la lógica capitalista.

En el enfrentamiento con un escenario más adverso, los esfuerzos tienden a cerrar brechas relativas de eficiencia, muchas veces introduciendo innovaciones tecnológicas y organizacionales propias de las empresas capitalistas con las que se pugna el mercado. En la búsqueda de mejoras de competitividad, la conservación de los aspectos doctrinales va quedando relegada, pasando a un plano secundario en las preocupaciones de los dirigentes cooperativistas. En consecuencia, en numerosas organizaciones del movimiento se pueden percibir procesos de emulación, conductas imitativas del accionar de las empresas tradicionales perseguidoras del lucro, estrategias que se lucen como las más efectivas -y hasta únicas- para conservar estándares de eficiencia que permitan la supervivencia en el mercado.

Pero además, el deterioro de la identidad asociativa no sólo ha sido provocado por los encargados de llevar adelante la administración de las cooperativas. Desde la misma base societaria, esa suerte de comunión y afinidad ideológica con la función social del movimiento, sustento en las épocas de florecimiento de las cooperativas de consumo, se ha degradado con el transcurrir del tiempo. No obstante, muchas veces esta apatía se alimenta de las mismas conductas de los dirigentes cooperativos, que al rebajar al asociado al nivel de simple cliente, lo llevan a equiparar su cooperativa con las tradicionales empresas mercantiles del mercado.

En suma, el desafío permanente que se les impone a las cooperativas de consumo, y al movimiento cooperativo en su integridad, consiste en mantener equilibrada su doble naturaleza seminal, es decir, conservar su identidad institucional -propia de las organizaciones solidarias- al tiempo que se despliega el esperado desarrollo empresario. Esto suscita varios interrogantes: ¿Es posible conciliar las dos racionalidades? ¿Hasta qué punto? ¿La identidad social es necesaria, contraria o intrascendente al éxito económico de una cooperativa? ¿El crecimiento empresario pervierte el espíritu de fraternidad y solidaridad? ¿Vale la pena vanagloriarse de un cooperativismo exitoso en lo económico pero que en el camino se ha quedado sin corazón?

Cuestión de Principios

La *Rochdale Equitable Pioneers Society* (Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale) fue fundada el 24 de octubre de 1844 en la ciudad inglesa de Rochdale, en el Gran Manchester, corazón de la Revolución Industrial. La iniciativa de la cooperativa de consumo de

Rochdale desencadenó múltiples efectos aunque, sin dudas, el más valioso para la posteridad del movimiento cooperativo fue dejar sentada la identidad de la forma cooperativa moderna a través del dictado de principios certeros.

Los Principios de Rochdale, directrices que se impusieron a sí mismos los pioneros, fueron adoptados por el cooperativismo en su extensión (por la Alianza Cooperativa Internacional a partir de 1937), constituyéndose así en la base institucional sobre la que se edificó el movimiento a futuro. Estos lineamientos fueron: libre adhesión y libre retiro; control democrático (1 persona, 1 voto); distribución de excedentes en función de lo operado⁵; interés limitado sobre el capital; neutralidad política, radical y religiosa; ventas al contado (no se permite el crédito); promoción de la educación -el sistema de Rochdale también se apoyaba en las reglas de “operar sólo con miembros”, “adhesión voluntaria” y “vender al precio de mercado”, aunque a éstas la ACI no le dio status de principios-.

La “Declaración de Identidad Cooperativa” de la Alianza Cooperativa Internacional, aprobada en Manchester en septiembre de 1995, precisó los principios y valores por los que se rige actualmente el cooperativismo a nivel internacional, actualizándose aquellos establecidos por los Pioneros de Rochdale. Mientras que la cooperativa se basa en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás, los principios de la última declaración de la ACI son los siguientes:

- Asociación voluntaria y abierta
- Control democrático por los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Preocupación por la comunidad

Como se aprecia, los nuevos principios conservan una parte sustantiva del espíritu originario de Rochdale, descartando los

⁵ Usualmente los *Pioneers* son vistos como los verdaderos precursores del cooperativismo (aunque la experiencia cooperativa es anterior a ellos) por el hecho de que aplicaron por primera vez este principio, un mecanismo de reparto de los beneficios a prorrata de las compras efectuadas por los socios cooperativos (no en función del capital de cada uno).

preceptos de “ventas al contado” e “interés limitado sobre el capital” y agregando la “cooperación entre cooperativas”, la “preocupación por la comunidad” -cambios operados en la declaración de la ACI de 1966⁶- y la “autonomía e independencia” (el principio más reciente, explicitado frente a la desnaturalización de una porción no menor del movimiento).

Cabe destacar que la ética de las organizaciones de la economía social en las que se incluyen las cooperativas, se traduce en los siguientes principios:

- Finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que de lucro
- Autonomía de gestión
- Procesos de decisión democráticos
- Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de los beneficios

La doble naturaleza de la organización cooperativa

Las cooperativas son entidades que funcionan como un híbrido de dos formas organizacionales puras; en términos weberianos, representativas de racionalidades opuestas. Por un lado, la cooperativa es una asociación de individuos que se unen en una organización controlada democráticamente por ellos mismos, cuya finalidad es satisfacer necesidades comunes -lógica de la satisfacción-, contrapuesta a la -lógica de la competencia capitalista-, necesidades no suplidas hasta el momento por el mercado y que exceden lo estrictamente económico (ayuda solidaria, aportes a la cultura, cuidado de la salud, protección del medio ambiente, entre otras). Es por tanto la forma asociativa, la encarnación de una racionalidad valorativa o con arreglo a valores: democráticos, solidarios, comunitarios, culturales, ambientales.

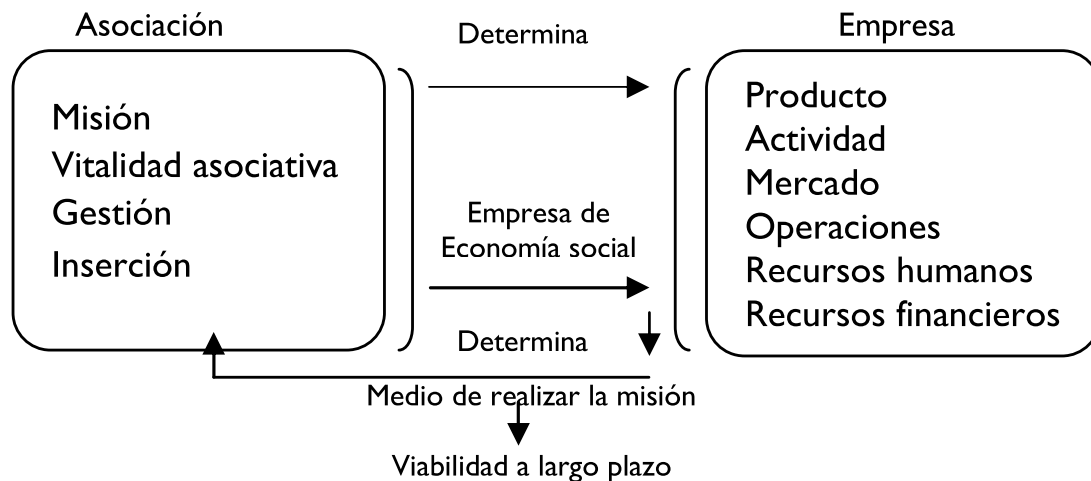
Por otro lado, la cooperativa es una empresa, con un fin económico distinto del lucro -pero que requiere de la rentabilidad para que ese fin se vea concretado-, que pugna en el mercado con su contraparte capitalista, y que, como cualquier otra compañía, deberá poseer una actitud dispuesta al desarrollo innovativo para ganar en eficiencia en el uso de sus recursos productivos (ya que esas son las reglas impuestas por el mercado). La forma empresaria, por ende, es la ejecutora de la

⁶ En 1966, los principios declarados por la ACI fueron: adhesión voluntaria y abierta; control democrático; devolución limitada a la equidad; los superávits pertenecen a los miembros; educación para los miembros y el público en los principios cooperativos; cooperación entre cooperativas; preocupación por la comunidad.

racionalidad formal o económico-instrumental, dispuesta a concederle a la organización su armonía con el mercado.

Vienney (1994) define a la organización cooperativa como la combinación de un agrupamiento de personas y una empresa que produce bienes y servicios, funcionando según cuatro reglas básicas: 1) la igualdad en el agrupamiento de personas, 2) la propiedad colectiva de la empresa u organización, 3) la direccionalidad miembros-empresa como determinante de la actividad de la empresa y 4) la direccionalidad empresa-miembros como medio para satisfacer las necesidades económicas de los socios y distribuir los excedentes de la actividad (Gráfico 1).

Gráfico 1. Equilibrio de la asociación y la empresa en la forma cooperativa



Fuente: adaptado de RISQ (2004)

Al analizar la gestión estratégica de las cooperativas, Marie-Claire Malo (2004, p. 5) distingue la doble estructuración de la organización cooperativa: la estructura de empresa, bajo la responsabilidad de los managers y la estructura de asociación compuesta por la asamblea de asociados y el consejo de administración (funcionando éstos por la regla de la democracia formal). Adhiriendo a lo expuesto por Vienney (1980), Malo asigna a los rectores de las respectivas estructuras -el gerente general y el presidente de la cooperativa- la responsabilidad de mediar elementos de distinta naturaleza⁷.

⁷ Bleger (2005) critica a Malo recaer en una óptica dualista de la organización cooperativa (p. 2) y propone como interpretación superadora una "estructura monista" (p. 7). Sin embargo, pese al nombre de su modelización, sigue reconociendo la existencia de las dos

En la definición de cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) no sólo se expone la convivencia entre el perfil asociativo y la conducta empresaria, sino que incluso, se erige al carácter empresario como el *medio* ejecutor de los fines de la asociación al considerar a la cooperativa:

Una asociación autónoma de personas que se han reunido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada.

Dado que el tipo de necesidades que conduce a los individuos a asociarse sólo puede suplirse operando en el mercado (a diferencia de aquellas necesidades que motivan a las asociaciones), la forma empresaria surge por derivación⁸. Como consecuencia de lo señalado anteriormente, las organizaciones cooperativas deben integrar y conciliar dos sujetos, el social y el empresario (Birchall, 2000, p. 29; Bager, 1994, p. 54) para alcanzar así el orden de empresa social. Al contener dos formas organizacionales originarias de realidades antagónicas -lo social es propio del asociacionismo (parte de la economía social) y lo empresario del capitalismo-, la cooperativa presenta una “doble naturaleza” (Brazda y Schediwy, 2003, p. 107). De este modo, la cooperativa integra en su seno objetivos contrapuestos: mientras que lo empresario comprende las estrategias a ejecutar para maximizar la ganancia monetaria -absoluto en las denominadas *investor-oriented firms* (IOFs) o *for-profit organizations*-, la esencia asociativa supone perseguir fines cualitativos, en términos de valor social y con poco espacio para consideraciones económicas (Michelsen, 1994, p. 13).

Entre los perfiles organizacionales que hacen a la doble naturaleza de la cooperativa, existe entonces una reciprocidad o interdependencia.

estructuras planteadas por Malo. En verdad, su aporte es el de redefinir la ligazón entre lo social y lo empresario, no en base a la conexión entre los cuadros superiores de las dos estructuras, sino entre las bases de aquéllas (los asociados relacionados con los empleados y técnicos).

⁸ En palabras de Max Weber, la sujeción de lo empresario a lo social, no sería otra cosa que la aplicación de una racionalidad material-valorativa: “Llamamos racionalidad material al grado en que el abastecimiento de bienes dentro de un grupo de hombres (cualesquiera que sean sus límites) tenga lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por determinados postulados de valor (cualquiera que sea su clase), de suerte que aquella acción fue contemplada, lo será o puede serlo, desde la perspectiva de tales postulados de valor”. Weber (1994, p. 64).

El *quid* de la cuestión radica en especificar de qué tipo es la dialéctica que se establece entre ambas esferas y que traza la trayectoria evolutiva/involutiva de una cooperativa. El tipo de interacción entre lo asociativo y lo empresario determinará la conservación de la identidad cooperativa -si han logrado su síntesis- o la irrupción de un proceso de desnaturalización -si la armonía entre las fuerzas se quiebra en favor de una de ellas, revelándose una identidad capitalista en caso que el desbalance provenga de lo empresario por sobre lo social-.

Cuando una cooperativa se aproxima a su forma ideal, los caracteres asociativo y empresario se conciertan de modo tal que pierden su especificidad congénita, diluyéndose en una sinergia simbiótica, entendida como una relación estrecha, persistente, benéfica y holística, que se plasma en el desarrollo pleno de la organización (crear riqueza con eficiencia económica y regirse por las demandas de los asociados). La cooperativa alcanzará su punto de equilibrio cuando logre amalgamar las dos formas, de modo afín al que exige la identidad cooperativa (principios, valores, doctrina).

Sin embargo, aunque la cooperativa opere efectivamente como una unidad orgánica y homeostática, la posibilidad de conflicto entre las dos entidades se mantiene latente. Aún al alcanzarse la posición de equilibrio, las fuerzas de lo social y lo mercantil (sea que provengan del exterior a ella o se originen en su interior) siguen ejerciendo su presión sobre la cooperativa. Como resultado de la acción de estas fuerzas, la proporción y modo en que se combinan los elementos empresariales y asociativos de una cooperativa no permanecerá estático.

Así, la estabilidad del punto de equilibrio cooperativo dependerá de la capacidad de los asociados para lograr reencauzar su cooperativa cuando estas fuerzas de distinto signo lo hayan perturbado: será estable cuando se retorne a la concordancia inherente a la forma cooperativa de empresa social (Gráfico 1), será inestable cuando el desbalance acaecido se agudice y una de las dos formas organizacionales se convierta en hegemónica.

Desde una visión dualista -como se plasma en Friedman (1970)-, lo asociativo y lo empresario son mutuamente excluyentes en una organización. Por consiguiente, lo dicotómico de tales formas es contradicción irrevocable en la forma cooperativa. Como señala Faibairn (2005, pp. 2-3), esta visión bipolar no es sólo postulada por la economía tradicional, sino incluso concebida por miembros del movimiento social: desde los *managers* de cooperativas que se limitan a perseguir la generación de dinero considerando los fines sociales como

costos, hasta aquellos activistas que consideran el éxito económico de una cooperativa como señal de desatención de su naturaleza social.

Sin embargo, el que la cooperativa se nutra de elementos de naturaleza contraria no significa necesariamente que reproduzca en su interior tal dualidad. Las formas a integrar podrán ser de carácter opuesto, pero no tienen por qué ser irreconciliables. A la cooperativa le corresponderá el desafío de imbricar los elementos sociales y empresarios, de lo contrario estará atravesada por un antagonismo que, a mediano o largo plazo, la llevará a subordinarse plenamente a alguna de las fuerzas.

Base institucional y superestructura empresaria de la organización cooperativa

Según Boettcher (1984), la cooperativa es un grupo de sujetos económicos que en calidad de miembros o socios, mantienen o dirigen comunitariamente una empresa -entendida como una coalición de *stakeholders*⁹-, para su propia promoción. En sus reglas básicas de funcionamiento de la organización cooperativa, Vienney (1994) señala que la direccionalidad miembros-empresa es la condición determinante de la actividad empresaria de la cooperativa: son los individuos mancomunados quienes dan forma a la empresa autogestionada que buscará darle satisfacción a sus necesidades.

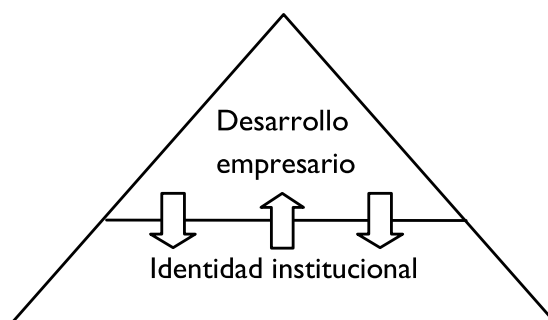
En cada momento, el desarrollo empresarial de la cooperativa puede entenderse como una construcción resultante de la identidad institucional que la organización ha sostenido a lo largo de su ciclo de vida; o sea, una resultante de su propio *path-dependency*, explicado no sólo por su contemporaneidad sino también por el pasado que condiciona o incluso sobredetermina su presente. Factores como los cambios en las condiciones del mercado, podrán delimitar el alcance de tal desarrollo, pero el sentido del mismo sólo será determinado por la conjugación de las acciones ejecutadas por los *stakeholders* de la cooperativa, conscientes o no de ellas.

⁹ En su obra "*Creating the Corporate Future: plan or be planned for*" (1981), Russel Ackoff acuñó este término para referirse a todas aquellas "*partes interesadas*" en la existencia y desarrollo de una empresa, que si bien no pueden incidir en la toma de decisiones están interesados en su devenir; por su parte, Freeman (1984) define como "*stakeholders*" a todos aquellos actores que "*pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa*". Para la organización cooperativa, los socios, directivos, managers y trabajadores son *stakeholders internos*, mientras que los proveedores, el Estado y la comunidad son *stakeholders externos*.

Si bien la identidad institucional es la plataforma que sostiene la superestructura empresarial (Gráfico 2), ella no puede evitar verse afectada por los cambios que se desenvuelven en su colindante. La relación entre identidad institucional y desarrollo empresarial no es estrictamente unidireccional, sino que el condicionamiento es de naturaleza bidireccional. Más allá de que la identidad institucional moldee el perfil empresarial, éste, al reaccionar, repercute sobre aquella que lo ha perturbado. Al crearse la cooperativa, lo institucional define lo empresarial. En una primera instancia los individuos dispersos se asocian, luego la sociedad constituida crea la empresa, resultando en la empresa social o cooperativa. De allí en más, se sucede un proceso interactivo entre la identidad institucional y el desarrollo empresarial, cada uno variando en el tiempo en razón de su reciprocidad. Asimismo, estas dos facetas de la organización cooperativa se modifican endógenamente, al operarse cambios en su lógica interna por el simple paso del tiempo.

En suma, se puede afirmar que, la identidad institucional o el desarrollo empresarial alcanzados en cierto momento del tiempo pueden explicarse en función de su interdependencia o de su propia historia¹⁰.

Gráfico 2. Base institucional y superestructura empresarial de la organización cooperativa



Fuente: Elaboración propia

¹⁰ Pueden expresarse entonces como un vector autorregresivo de orden t :

$$D_t = \alpha_0 + \alpha_1 D_{t-1} + \alpha_2 D_0 + \varnothing_1 I_{t-1} + \varnothing_2 I_{t-2} + \dots + \varnothing_t I_0 + \varepsilon_t$$

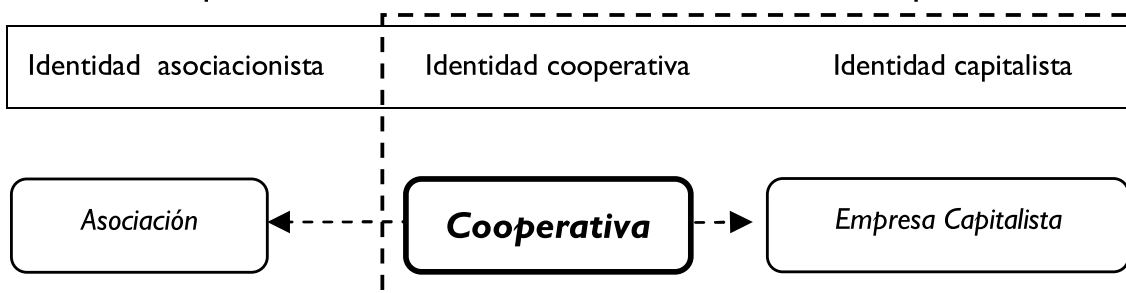
$$I_t = \beta_0 + \beta_1 D_{t-1} + \beta_2 D_{t-2} + \dots + \beta_t D_0 + \gamma_1 I_{t-1} + \gamma_2 I_{t-2} + \dots + \gamma_t I_0 + v_t$$

, siendo D_t y I_t las variables que representan respectivamente el desarrollo empresarial y la identidad institucional en el momento t , α_0 y β_0 las constantes, α_i y β_i los coeficientes de las variables rezagadas, ε_t y v_t los términos de error (componentes aleatorios tipo ruido blanco).

El espectro de la identidad institucional de una cooperativa

Al ser la identidad institucional el cimiento del desarrollo empresarial cooperativo, corresponde presentar las variaciones de su carácter. En primer término, la identidad institucional que exhibe una cooperativa no se conserva de modo estático en el tiempo; ella está sujeta al cambio, incluso a procesos de metamorfosis. Su identidad institucional fluye dentro de un espectro (Gráfico 3) cuyo centro es la efectiva identidad cooperativa, donde los tradicionales principios, valores y doctrina del cooperativismo son compatibles con un desarrollo empresarial pleno dentro de la economía social. En los polos, en cambio, se dan las situaciones extremas donde la organización ya deja de ser una cooperativa para presentar la forma acabada de una organización de naturaleza diferente.

Gráfico 3. Espectro de la identidad institucional de una cooperativa



Fuente: Elaboración propia

Cuando una cooperativa es coherente consigo misma -es decir, la identidad institucional que demuestra es aquella que corresponde a la de su espíritu de existencia (la identidad cooperativa)-, lo social y lo empresarial comulgan en una sinergia que permite dar respuesta a las necesidades de los asociados a través de la acción empresarial. Cuando los esfuerzos por armonizar lo social y lo empresarial flaquean, el equilibrio que potenciaba la efectividad de la cooperativa se resquebraja, dando origen a la primacía de una fuerza por sobre la otra; de no revertirse tal tendencia, la identidad de la cooperativa se polarizará, exacerbándose el desbalance originado. Si lo social va en detrimento de la dinámica empresarial, la nueva identidad institucional de la organización se asemejará a aquella propia de una asociación (identidad asociacionista), teniendo como consecuencia inevitable, su “hundimiento económico” (Chaves; Monzón, 2001). En cambio, si la cooperativa pasa a sacralizar su rédito económico dejando en el camino su preocupación original por las necesidades de sus asociados, la

identidad cooperativa mutará en identidad capitalista.

El sub-espectro identidad cooperativa-identidad capitalista (Gráfico 3) es el espacio donde se manifiestan los fenómenos corrientes de “degeneración” (Potter, 1891; Meister, 1973), “desnaturalización” (Kaplan de Drimer, 2000) o “desmutualización” (Galor, 2008) cooperativa.

El objeto cooperativista, la satisfacción de las necesidades de los asociados, sólo puede suplirse a través de la creación de una cooperativa, que es una empresa social pero una empresa al fin. En su condición de empresa, actúa en el mercado junto con las firmas tradicionales. Allí deberá oponer resistencia al objeto exclusivo de maximización de la ganancia y a la adopción de sesgos capitalistas que la mimetizarían (Bager, 1994, p. 42) con las empresas convencionales de capital¹¹.

Si la organización es exitosa en contener la subordinación a la economía de mercado y contribuye con su desarrollo empresario a dar solución a las aspiraciones de sus asociados -para el caso de la cooperativa de consumo, podrían ser menores precios, mayores dividendos o el fortalecimiento de su cooperativa a través de la acumulación de capital¹²- recreará un proceso virtuoso que consolidará su identidad cooperativa. Para Chaves y Monzón (2001), se trata de una “trayectoria autorreforzante” que compatibiliza los equilibrios cooperativo y económico.

Siguiendo a Bager (1994, p. 54), reproducir su identidad cooperativa significará entonces operar satisfactoriamente en ambos mundos -el de las empresas, dominado por factores económicos y tecnológicos y el de las asociaciones regido por factores sociopolíticos-, combinando procesos internos reproductivos con la habilidad para enfrentarse a la

¹¹ La dinámica que puede seguir el fortalecimiento o “banalización” (Meister, 1973) de una organización cooperativa se esquematiza en el algoritmo de la retroalimentación-degeneración cooperativa (Raccanello 2011).

¹² Si la cooperativa es armónica con el *espíritu cooperativo*, el *sujeto empresario*, al ser el constructo montado por el *sujeto social* para la satisfacción de sus necesidades, no puede dejar de actuar al servicio de aquél. Por lo tanto, si el sujeto empresario de la cooperativa replica un proceso de reproducción y acumulación de capital similar al de su contraparte *capitalista*, sólo lo hace a fines de atender la demanda manifiesta del sujeto social por satisfacer necesidades sociales futuras (para las cuales necesita de tal capitalización), nunca con el fin de maximizar ganancias, objeto *per se* para la empresa capitalista mientras que residuo o remanente en la cooperativa. Es decir, en la cooperativa, el concepto de flujo de fondos generado por una inversión en un empresa capitalista trastoca en un “flujo de servicios” (Agüero, 2006, p. 22).

mimetización que induce el ambiente; en sí, un “estrecho margen entre el fracasar como empresas y morir de éxito empresarial pero fracasando como cooperativas” (Chaves y Sajardo, 2004, p. 45). En cambio, si la cooperativa se deja seducir por la lógica capitalista -en palabras de Kaplan de Drimer (1998) “dejar entrar el zorro al gallinero”-, la concepción eficientista adquirida buscará sacrificar la “mochila democrática” (Brazda y Schediwy, 2003, p. 107). De no detenerse, la “trayectoria desnaturalizante” (Chaves y Monzón, 2001) será irreversible y en el tiempo la cooperativa se convertirá en una empresa más.

Aunque exista la posibilidad de enderezar a la cooperativa tras la irrupción del lucro, con cada avance hacia éste, más difícil resultará retornar al balance entre lo social y lo empresario de la lógica cooperativa. Asimismo, aunque pueda darse un quiebre en alguna de las instancias del círculo que retroalimenta la identidad cooperativa, con cada vuelta, más sólida se volverá aquélla. Por lo tanto, con el paso del tiempo, estos procesos tenderán a reforzarse, actuando como causaciones circulares acumulativas (visto desde la economía social, una hacia el “cielo cooperativista”, otra hacia el “infierno capitalista”).

Aportes y debates de la literatura en el sub-espectro *identidad cooperativa-identidad capitalista*


En función de las consideraciones teóricas -cómo debe ser (perspectiva normativa) y/u observaciones empíricas -cómo es (perspectiva positiva)- efectuadas por distintos autores respecto a la relación entre identidad institucional y desarrollo empresario de la organización cooperativa, la literatura puede ordenarse esquemáticamente en el espectro identidad cooperativa-identidad capitalista (Gráfico 4) haciendo especial hincapié en la forma de sociedad de consumo.

En los extremos del espectro, podemos ubicar a dos autores que han sido figuras icónicas de los sistemas económicos por los cuales abogaban. Por un lado, Charles Gide, padre doctrinario del cooperativismo de consumo, desde su obra *Las sociedades cooperativas de consumo* (1904) entiende a la identidad cooperativa no sólo como un medio armónico al desarrollo económico, sino incluso como aquel preferible para el alumbramiento de una sociedad humana justa.

En las antípodas del pensamiento de Gide, Milton Friedman, representante del neoliberalismo económico de fines de siglo XX, en su trabajo *The social responsibility of business is to increase its profits*

(1970) postula que sólo a partir de la identidad capitalista -la maximización de las ganancias como objetivo absoluto de una organización- se puede arribar al éxito empresario; desde su visión se desprende que una empresa social, como lo es la cooperativa, acarrearía una ambivalencia que la llevaría indefectiblemente a su destierro del mercado.

Gráfico 4. Esquematación de los enfoques analíticos sobre el objeto de investigación

| | |
|--|---|
| <p><i>Identidad cooperativa</i></p>  | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Postura cooperativista tradicional para el cooperativismo de consumo:</i> Charles Gide (1904) - <i>Nuevos principios y valores para el cooperativismo:</i> Yakushkin Evgenity (2008), Brett Fairbairn (2004a, b, 2005) - <i>Eficiencia y función objetivo de la cooperativa:</i> Stephen Enke (1945), Julio H.G. Olivera (2007), Arthur Beckenstein (1943) - <i>Postura intermedia para el cooperativismo de consumo:</i> Sol Shaviro (1982) - <i>Isomorfismo:</i> Paul DiMaggio y Walter Powell (1983), Torben Bager (1994), Johnston Birchall (2000) - <i>Procesos de degeneración, desnaturalización, banalización o desmutualización:</i> Albert Meister (1973), Alicia Kaplan de Drimer (2000), Johan Brazda y Robert Schediwy (1989, 2003), Joseba Azkarraga (2001), Jason Heit (2007), Zvi Galor (2008), Mario Raccanello (2011) - <i>La pérdida de compromiso de los asociados:</i> Albert Hirschman (1970), Murray Fulton (1999), Juan del Pino Artacho (1999), Adoración Mozas Moral (2002) - <i>Problemas de gobierno cooperativo:</i> Rafael Chaves y Antonia Sajardo (2004), Peter Davis y John Donaldson (1998) - <i>Modelos morfológicos y tendencias de organización institucional:</i> Mario Lattuada y Juan Mauricio Renold (2004) - <i>Postura trágica desde la economía social:</i> Beatrice Potter Webb (1891), Albert Meister (1973) - <i>Visión desde el neoliberalismo económico:</i> Milton Friedman (1970), Kang et al. (2003) |
| <p><i>Identidad capitalista</i></p> | |

Entre las concepciones diametralmente opuestas de estos dos autores, se ubica un conjunto de aportes efectuados por una diversidad de investigadores que permiten abordar temáticas que contribuyen a

caracterizar el desarrollo institucional que debe ejercer o efectivamente ejerce una cooperativa operando en el mercado. A continuación, expondremos la literatura que atraviesa a este entorno cerrado.

Luego de enfrentar la forma cooperativa de consumo de Gide versus la forma capitalista pura de Friedman, se considerará a autores contrarios a la concepción neoliberal (Enke, 1945; Olivera, 2007), que con sus trabajos han expuesto la factibilidad de una relación armoniosa entre eficiencia y cooperativismo (de consumo), punto de discusión ineludible pues hace a la posibilidad de desarrollo empresario vía el cooperativismo. Se abordará luego la postura institucional intermedia de Shaviro (1982), desmitificadora del cooperativismo de consumo, para ingresar luego en la literatura sobre los procesos de degeneración o isomorfismo cooperativo (Bager, 1994), considerando las implicancias más graves del fenómeno: problemas de agencia (Chaves y Sajardo, 2004) y apatía societaria (Fulton, 1999). Por último, nos detendremos en la modelización cooperativa por estadios institucionales desarrollada por Lattuada y Renold (2004) morfología originalmente propuesta para analizar el desarrollo institucional de las cooperativas del sector agrario, pero replicable su aplicación no sólo para el cooperativismo de consumo, sino también para el resto del cooperativismo.

Charles Gide, el santo patrono del cooperativismo de consumo

En 1908, el reformista español Leopoldo Palacios Morini señalaba a Charles Gide como “la más alta representación que hoy tiene la doctrina pura del cooperativismo” (p. 220). Hoy en día, podría afirmarse que Gide sigue siendo uno de los mayores autores doctrinales de la economía social, sin duda el más importante para el cooperativismo de consumo. Para Gide, el cooperativismo de consumo era más que un instrumento para comprar más barato o una barrera de contención contra los mercaderes sin escrúpulos; era el advenimiento del reinado del consumidor, la transformación radical que se esperaba de la organización económica de principios de siglo XX. En su obra, Gide plasmaba el verdadero sentido de las cooperativas de consumo, sus caracteres económicos y jurídicos, su historia y estadística, su composición, su variedad de especies, su lucha, sus excelencias, su devenir irrefrenable (Palacios Morini, 1908, p. 220).

Certera en sus postulados, la obra de Gide continúa siendo la biblia de los apóstoles del cooperativismo de consumo. Para el autor:

“El objeto inmediato de las cooperativas, consiste, pues, en satisfacer las necesidades de sus miembros de una manera mejor y más económica que la que ofrece la organización actual; por ejemplo, si se trata del pan, proporcionar un pan de mejor calidad, peso justo y a precio más bajo que los panaderos... Una sociedad que sólo tendría por objeto el de proveer de la mejor manera posible las necesidades de sus miembros, no realizar el máximo de ganancias...” Gide (1904).

Uno de los tópicos que Gide aborda en su obra es la determinación del precio en las sociedades distributivas. Para el autor, las sociedades de consumo deben seguir la aplicación de la Regla de Rochdale, que consiste en vender al precio corriente o de mercado (el cual incorpora utilidades). Aunque reconozca a la economía de las familias de los asociados como el principal objeto de la cooperación de consumo, la distribución al precio de costo (ese precio justo al que se referían los escolásticos) “no deja casi ningún medio a la sociedad para realizar cualquiera de los propósitos (deseados), ni el ahorro individual o colectivo, ni el seguro, ni la producción, ni las obras de educación o propaganda, ni siquiera la formación de un capital, pues éste se constituye casi únicamente por los excedentes que perciben los asociados y dejan en depósito a la cooperación. Todos estos propósitos, es decir, en suma, todo el programa cooperativo, resulta sacrificado a la baratura. Las sociedades que practican este sistema cortan su cosecha en flor...”. Por la tanto, siguiendo la regla de Rochdale, “estas sociedades renuncian a procurar a sus miembros la ventaja de una economía cotidiana, con el fin de ofrecer otra ventaja,... la *ristourne* (retornos o reintegros, llamados *patronage dividends*), una remuneración proporcional con su celo para acudir al almacén... por las cantidades de más recibidas sobre sus compras (es decir, no son ganancias, no se originan por una tenencia accionaria)... El punto esencial es hacer comprender a los cooperativistas, que deben optar por uno u otro de esos sistemas, pues no podrían obtener a la vez las ventajas de la baratura y las de los altos dividendos -dilema que supuestamente atraviesa a toda cooperativa de consumo”.

Desde su tratado, Gide acomete contra dos prácticas que se avizoraban en su época -y que hoy son frecuentes- dentro de las cooperativas de consumo: la venta a no asociados, la venta a crédito y la distribución de los retornos por medio de mercancías. Al vender a los no asociados, ya no se cumple el fin cooperativo de atender exclusivamente las necesidades de los asociados; pero en lo que más

insiste Gide, es en que el “hábito de vender al público, no tendría otro resultado que el de desarrollar entre los cooperativistas el espíritu mercantilista y el deseo de lucro, la cual no dejan de estar ya muy inclinados”. Este sesgo lo percibe con mayor claridad para el caso de la venta a crédito; tal como para Santo Tomás o San Agustín, para los Pioneros de Rochdale, la usura era un “invento del Diablo”. Y en cuanto a la captura de los retornos en la órbita de la cooperativa por medio de sus mercancías, no obstante que acreciera los recursos cooperativos y evitara derramarlos sobre su propia competencia, para Gide se trata de una práctica antieconómica e inmoral, primero porque dilapida la posibilidad de ahorro por parte del asociado, segundo porque está imbuida del espíritu de lucro.

Gide señalaba a la moralidad como el factor más importante para el triunfo o desastre de la cooperativa; valor al cual deben suscribir tanto los miembros del consejo de administración como los simples asociados.

“...en los miembros del consejo de administración, porque sólo ella, la moralidad, puede preservarlos de la tentación de reclamar o aceptar corretajes; importante también para los simples asociados, porque el sentido moral puede permitirles, puede ayudarles, a escoger administradores probos; porque les evita las querellas intestinas y porque, en fin, les infunde y señala los deberes del buen asociado, que consiste en hacer las compras en el almacén social, aun en el caso de que la tienda extraña esté más próxima o les ofrezca tal o cual artículo más barato, y en participar con exactitud de todos los actos de la vida social”. Aunque advierte que “raros son los asociados que cumplen escrupulosamente con estos deberes elementales de solidaridad” (Gide, 1904).

Gide fue pionero también en entrever los fenómenos que luego se conocerían como “procesos isomórficos miméticos” (DiMaggio y Powell, 1983); al señalar que “existen sociedades en que los peores vicios burgueses se han introducido. Pero eso sucede solamente cuando la cooperativa, en vez de reformar el medio en que opera, se ha dejado penetrar por él... Para luchar contra estos temibles adversarios, las cooperativas no han encontrado otro medio que el de emplear las propias armas de aquéllos... pero no sin atentar con ello contra el principio cooperativo mismo”.

El cooperativismo vs la apoteosis egoísta del panadero smithiano

En *La Riqueza de las Naciones* (1776) Adam Smith escribió: “no es de

la benevolencia del carnicero, el cervecero o el panadero de lo que esperamos nuestra cena, sino de sus miras al interés propio, y nunca les hablamos de nuestras necesidades sino de sus ventajas”. En su obra, Smith sacraliza al egoísmo como el móvil de las conductas humanas, que en su agregación y por gracia de la mano invisible, desembocan en la (supuesta) materialización del bienestar óptimo para el cuerpo social (bienestar entendido como nivel de riqueza de la economía, sin considerar cuestiones equitativas o ambientales).

Dos siglos después de Smith, Milton Friedman formula una advertencia para las empresas que persiguen fines distintos del lucro: el empresario que realiza acciones con propósitos éticos o morales profana el mandamiento del mundo de los negocios, la maximización de las ganancias. Desde su mirada, el accionar del empresario solidario motiva la generación de distorsiones en el funcionamiento del sistema económico mismo, boicoteando así su capacidad de alcanzar el óptimo social.

Aunque no haya referencias explícitas a las cooperativas, de la tesis de Friedman se desprende que el potencial de desarrollo de organizaciones de bien común que participan en el mercado está gravemente limitado. La búsqueda de objetivos distintos al lucro por parte de estas entidades provocaría la toma de decisiones incorrectas en términos de competitividad. En consecuencia, la pérdida de eficiencia respecto a las firmas tradicionales del mercado las llevaría al ocaso de su vida como empresas.

Desde una postura similar a nivel local, Kang (2003) y De Bonstetten (2005) manifiestan una crítica al cooperativismo en lo relativo a su eficiencia. Comparando experiencias cooperativas con otras de naturaleza mercantil, los autores señalan que el cooperativismo, por su naturaleza social no incentiva el desarrollo de ganancias de productividad en su interior o la canalización de capital financiero, incurriendo en gravosos costos para el Estado al sostenerlas, y por ende, para la sociedad en su conjunto. Al considerar que el costo que implica para el mercado y el Estado hacer perdurar al cooperativismo es mayor que el beneficio social que éste consigue generar -aunque no lo demuestran-, los autores ponen en duda la conveniencia de la existencia del movimiento social.

Eficiencia, funciones objetivo y cooperativas de consumo

Mucho antes de las manifestaciones vinculadas con la economía neoliberal, Stephen Enke (1945) manifestaba que en caso de tener que

elegir una organización de negocios de la que se esperara alcanzar teóricamente la eficiencia económica en la asignación de recursos, sirviendo a la vez a la satisfacción de las necesidades de los individuos, ella sería una cooperativa de consumo (p. 148).

Consciente Enke de la doble naturaleza cooperativa, aún si las cooperativas de consumo responden al principio que les dio origen -la minimización de los precios de los productos ofrecidos para el ahorro de los asociados-, ellas no escapan a la inclinación propia de las empresas capitalistas: la maximización del beneficio, visto desde el asociado como la percepción de mayores dividendos que resultan de su operatoria con la organización (en cambio, al consumidor tradicional sólo le interesa el precio pagado por el producto adquirido). En consecuencia, los asociados de las cooperativas de consumo sopesan sus decisiones dentro del espectro de menores precios y mayores beneficios.

Por un lado, el *management* preocupado principalmente por la situación financiera de la firma puede decidirse por establecer elevados precios que, pese a los mayores rendimientos para los usuarios (*patronage dividends*), provocan una reducida distribución de bienes satisfaciendo sólo las necesidades de los consumidores de mayor poder adquisitivo. Por otro lado, los asociados pueden ser miopes al demandar precios demasiado bajos, dilapidando lo capitalizado en el pasado y perjudicando a la cooperativa misma al empujarla a una compleja situación financiera. Un tercer escenario de mayor complejidad puede manifestarse cuando en función de una política empresaria consagrada a la constitución de reservas, inventarios o la simple expansión de la empresa, no se logren ofrecer a los socios precios menores ni dividendos significativos.

Para Enke, la cooperativa de consumo eficiente será, no la que presente una lógica estrictamente financiera, sino la que maximice el “excedente neto de los consumidores” (según el Principio de Howarth, aquel excedente distribuido entre los asociados en proporción a sus compras efectuadas en la cooperativa) y asigne así la cantidad óptima de bienes que balancee los rendimientos de los activos con los beneficios de la baratura. La política de precios con la que se alcance esta distribución en “equilibrio” será acorde así con los preceptos de Rochdale, al eludir aquellos peligros temidos por los pioneros, como son la dominación financiera y la irresponsabilidad de los socios.

En *El Principio de Howarth*, Julio H. G. Olivera (2007) señala como objetivo económico de la cooperativa de consumo a la consecución del

Criterio de Fauquet (p. 66), es decir, la maximización del ingreso neto unitario.

A partir de una formulación propia de la economía neoclásica, se maximiza la siguiente función objetivo:

$$F(x) = \frac{px}{px} - \frac{C(x)}{px} = 1 - \frac{C(x)}{px}$$

Suponiendo la distribución de un sólo producto homogéneo, competencia perfecta y costos marginales crecientes (postulado tradicional), mediante la optimización de la función anterior se alcanza el siguiente equilibrio:

$$C'(x^*) = CMe(x^*)$$

La distribución de equilibrio de la cooperativa de consumo está dada entonces por la igualdad entre el costo marginal y el costo medio (que alcanza un valor mínimo). En consecuencia, no hay nada que impida a la cooperativa de consumo (u otra empresa social) ser eficiente (p. 69).

De la optimización anterior se infiere que el precio no afecta el nivel de producción de la organización, aunque sí sus excedentes (si $p > CMe(x^*)$ habrá beneficios, de lo contrario pérdidas). Lo mismo sucede en el caso de un aumento uniforme de los costos (p. 67) o una reducción de la demanda (p. 68), el equilibrio resultante es idéntico al que existía antes del alza de costos (mientras tanto, la empresa capitalista reduciría su producción) y, por ende, su utilización de factores productivos permanece estable. Olivera demuestra que estas propiedades de estabilidad se pierden cuando una organización cooperativa experimenta los procesos de desnaturalización o desmutualización descritos por Kaplan de Drimer (2000), por ejemplo, cuando admite inversores no usuarios (p. 70).

Tal como se desprende del análisis de Enke, la cuestión para Olivera radica en que la cooperativa de consumo optimiza una función objetivo distinta a la utilizada para explicar el comportamiento de la empresa capitalista. Pero también advierte, que si hoy está en tela de juicio la búsqueda de mayores ganancias como adecuada descripción de los objetivos de las empresas capitalistas, mucho más controvertido sería reducir al cooperativismo a la mera maximización de los beneficios por asociado, fin ni único ni último del mismo (Olivera, 1995). Para el autor,

las cooperativas deben ser abarcadas en términos de economía política, estudiando no sólo los fenómenos económicos, sino también los sociales, políticos, culturales (y ambientales).

Arthur Bekenstein (1943) fue uno de los primeros pensadores de la economía social en sugerir el grado de satisfacción o utilidad de los consumidores como una función objetivo apropiada para explicar la conducta de las cooperativas de consumo -años después el economista yugoslavo Jaroslav Vanek (1970) compartiría el mismo juicio-. Sin embargo, para el autor, el análisis de la eficiencia de las cooperativas en función de si logran satisfacer preferencias individuales no puede efectivizarse (p. 251). A diferencia de con la ganancia pecuniaria, no pueden explicitarse funciones de utilidad realistas, más en el caso de un sujeto social. Tal dificultad en conocer las demandas sociales encierra muchos de los problemas que debe afrontar el *management* de las cooperativas de consumo (p. 252).

Helmberger y Hoos (1962) afirman que en el mundo de las organizaciones todo puede ser entendido en términos de maximizar la utilidad de los propietarios, sean accionistas de *investor-oriented firms*, que agregando sus funciones de utilidad surge la función de beneficio de la compañía, o poseedores de cuotas sociales de cooperativas. Por lo tanto, para este autor, a diferencia de los anteriores, el contraste entre cooperativas y empresas capitalistas se mitiga. En un mismo sentido, Henry Hansmann (1999) considera que no existen diferencias mayores; incluso, una empresa capitalista podría percibirse como una “cooperativa de prestamistas” (p. 388). Para Hansmann, de existir un elemento que haga que las *investor-oriented firms* sean más eficientes que las cooperativas, no se encontraría en una propiedad particular del capital, sino posiblemente en una mayor homogeneidad de intereses que permite una demanda más intensa por reducir los costos para incrementar la tasa de ganancia. Esta postura encuadraría en la definición de Emelianoff (1942) de la cooperativa como una “asociación de unidades económicas cada una reteniendo completamente su independencia en la búsqueda de beneficios”. De las argumentaciones anteriores, aunque subestimando las discrepancias en lugar de resaltarlas, no se desprende tampoco un déficit de eficiencia intrínseco del movimiento cooperativista respecto al capitalista.

Según Peter Normark (1996), no hay evidencia empírica concluyente que confirme que las empresas cooperativas sean más débiles que las empresas capitalistas para moverse en mercados competitivos, sean en términos de eficiencia económica o de acceso al

capital. Por su parte, Drimer (2001) subraya que, “no existe nada en el propósito, en la estructura, en el método de actuación o en la financiación de una cooperativa que le haga desempeñarse en forma menos efectiva o beneficiosa dentro de una economía competitiva de mercado. Las cooperativas pueden competir y de hecho compiten tan efectivamente como cualquier empresa de propiedad de inversores, cuando son apropiadamente administradas y controladas” (p. 45). Basañes (1981) sostiene que, mientras la competencia asegura la eficiencia micro (la asignación óptima de recursos) y macro (la maximización del excedente social) de las empresas capitalistas, la participación democrática lo hace para las cooperativas; en esta línea, Estragó (2006) demostró para el sector de distribución eléctrica argentino, que la menor eficiencia económica -medida por la productividad del trabajo, la productividad del capital y la rentabilidad en conjunción del precio- de una cooperativa respecto a una empresa capitalista tradicional se explicaba por la existencia de deficiencias en la participación de los socios en la gestión, los beneficios y la propiedad.

El canto de las sirenas: ¿Puede Ulises sin ser atado no tirarse al mar?

Ya desde el título de su artículo, “*A Critique of Consumer Cooperation: “Cheap Cheese” or the Heavenly Kingdom as the Issue that Divides Practical Cooperators from Utopians*” (1982), Shaviro plantea un irónico cuestionamiento sobre aquellos cooperativistas cuyo reloj se detuvo en 1844, rememorando una y otra vez la leyenda de “los 28 de Rochdale” y aguardando la venida del “Reino de los Cielos” profetizada por Gide.

Shaviro señala que los principios rochdaleanos ya no se sostienen, básicamente porque han quedado obsoletos, aunque lo anterior, no es estrictamente contraproducente. Aunque elogia el propósito del movimiento cooperativista, el autor se abstiene de sus elementos más fundamentalistas, por considerar que el rol consumidor del hombre es insuficiente para definir la esencia del hombre -para él, la misión que Gide asigna a los consumidores finalmente peca de los mismos elementos utópicos que aquella que Marx insufló en el proletariado-. Así pues, Shaviro recomienda concentrarse en lo concreto, no en la construcción de una sociedad mejor, sino en la capacidad que tiene una cooperativa de consumo para reducir los precios de los bienes que integran la canasta de consumo de las familias.

Más allá de que parte de las reflexiones desarrolladas por Shaviro pueden provocar que la realidad cooperativa (no su espiritualidad) cobre nuevos bríos, aceptar la atenuación -que se observa en la

realidad- de los principios intrínsecos al movimiento cooperativo puede terminar significando dar carta blanca a las tendencias actuales que replican la lógica capitalista al interior del cooperativismo de consumo.

Por tanto, en contraste con la postura de Shaviro, no pocos autores han buscado reencauzar institucionalmente a las cooperativas de consumo. Por ejemplo, Brett Fairbairn (2004a, 2004b, 2005), ha agregado nuevos valores cooperativos para una orientación estratégica de las cooperativas: vinculación (intra e inter cooperativa), transparencia y cognición. Por otro lado, Evgeniy Yakushkin (2008), propuso que diez reglas de identificación para las cooperativas de consumo se sumaran a los siete principios de la ACI, para así alejarlas del perfil comercial que van tomando (pp. 11-12). Otros nuevos principios buscaron introducirse también; para sentar una gobernanza basada en valores y que defienda la identidad cooperativa, Peter Davis y John Donaldson (1998) propusieron los siete principios del *management cooperativista*.

“Vender el alma, rifar el corazón”¹³: procesos de transmutación de las organizaciones cooperativas

A fines del siglo XIX, los socialistas fabianos Beatrice Potter y Sidney Webb llamaron la atención sobre la inevitabilidad de los procesos de “degeneración” en las cooperativas, sea por fracaso económico o por asimilación al capitalismo -vaticinio señalado para las cooperativas de trabajo, ya que en su concepción, el cooperativismo de consumo era la forma superior de la economía social-

En su obra de 1973, Meister esquematiza en cuatro estadios la transformación -indefectible- que toman las organizaciones democráticas hacia formas empresarias donde la dimensión económica y la élite burocrática se convierten en hegemónicas. El devenir de la economía social se inicia con la instancia de la conquista popular, donde la ideología, el voluntarismo, la vocación por la transformación social, la gestión colectiva, el igualitarismo, son los elementos que ocupan todo su espacio. Luego, sigue un proceso de fortalecimiento económico, donde la eficiencia económica ya se vuelve objetivo, la democracia asume una forma indirecta, la burocratización fructifica y los socios comienzan a evidenciar su desinterés o insuficiencia de tiempo a la hora de participar. La tercera etapa es aquella donde la estructura *managerial* ya detenta el mismo poder que el consejo administrativo, la cuestión de

¹³ Letra del tango citado.

la eficiencia y el crecimiento económico son dominantes, las actividades sociales quedan marginadas y el ideario societario ya se ha marchitado. La fase que completa el ciclo de vida es la de la hegemonía absoluta de lo económico y la burocracia mercantil (Chaves y Sajardo, 2004, pp. 37-38).

Para el denominador común de la forma organizacional, los institucionalistas DiMaggio y Powell (1983) denominaron isomorfismo institucional a los procesos de emulación entre las organizaciones que se ven afectadas por las mismas condiciones del ambiente. Estos procesos de cambio pueden darse por tres vías: la coerción proveniente desde el Estado (isomorfismo coercitivo), la mimesis del mercado (isomorfismo mimético) y la profesionalización (isomorfismo normativo). Debe advertirse que la organización puede ser o no consciente de estar afectada por alguna de estas transformaciones.

El isomorfismo mimético, para Johnston Birchall (2000, p. 32), es el que mejor explica lo ocurrido en el caso de las cooperativas de consumo. La mayor incertidumbre y la reducción de los rendimientos desencadenada por el despliegue del *retail* derivó en una rápida asimilación de las estrategias y conductas propias de la competencia. Asimismo, la introducción de innovaciones por las grandes cadenas comerciales (por ejemplo, la diseminación de tiendas *hard-discount*) colabora con el sentido anterior.

En un segundo plano, el isomorfismo normativo también se expresa en el sector cooperativista de consumo. A diferencia de otros isomorfismos que actúan como fuerzas externas, éste opera internamente: administradores poco imbuidos de los principios cooperativos se van convirtiendo en una casta especial dentro de la cooperativa, dando a la organización un perfil divergente al deseado por la plataforma de asociados y más al tono de las empresas *for-profit* (Chaves, 2004). En este sentido, la progresiva apatía de los asociados (Fulton, 1999), que frecuentemente deviene con la escala que toman las cooperativas que sobreviven en un mundo de notable competencia, dio espacio a esta concentración de poder por parte del *management*.

En cuanto al isomorfismo coercitivo, al menos para las ramas de consumo, éste no ha adquirido la relevancia de los anteriores. No obstante el rol del Estado como inductor de una nueva identidad institucional para la organización cooperativa puede verse en medidas varias, tales como una mayor apertura de la economía al capital extranjero, la imposición/desgravación impositiva o la construcción verticalista de organizaciones sociales.

Johan Brazda y Robert Schediwy (1989, 2003) realizaron hasta el momento la investigación más significativa sobre el cooperativismo de consumo, pese a limitarse a los casos sectoriales de una serie de países industrializados. Con respecto a las cooperativas de consumo que perecieron, los autores señalan que su cierre se debió en mayor grado a deficiencias de gestión y doctrinarias que a la usualmente culpable escasez de capital. Para las cooperativas que sobrevivieron, Brazda y Schediwy proceden con un dictamen sombrío al sentenciar que:

“...lo esencial de la historia de las cooperativas de consumo ha terminado...”. “Hasta en las cooperativas de consumo tradicionales que parecen funcionar bien en términos económicos –y que no han sido barridas por la onda expansiva del *retail*–... [se observa] una tendencia a largo plazo a reducir el aspecto asociacionista y poner el énfasis en el lado empresarial... el viejo compromiso ideológico parece morir, los consumidores tienden a comportarse como meros consumidores y los directivos de las cooperativas se quejan de la mochila democrática”. Sin más, “la cooperativa de consumo “clásica” está en vías de desaparecer” Brazda y Schediwy (1989).

Frente a lo anterior, los autores recomiendan aceptarlo e incluso tomarlo como una ventaja a fines de la investigación desde la historia económica: el ciclo vital -esquema seguido por estos autores para interpretar al cooperativismo- de esta institución cooperativa se ha cerrado y ya está listo para ser estudiado de modo acabado...

Torben Bager (1994) fue el primero en examinar la dinámica cooperativa desde el enfoque isomorfista de DiMaggio y Powell. Bager observa la transformación completa o parcial de las cooperativas de consumo escandinavas en organizaciones híbridas, dirigidas a convertirse en compañías *for-profit*. Detrás de ello, se encuentra el eclipse del isomorfismo congruente -aquel que hace que las cooperativas se imiten entre ellas- frente al isomorfismo no congruente, determinado por la presión ejercida en el mercado por las empresas capitalistas -en Bager el isomorfismo mimético toma la forma de isomorfismo competitivo- y las modificaciones institucionales principalmente provocadas por la administración comercial de las cooperativas y algunas veces por el marco institucional establecido por el Estado -aquí el isomorfismo normativo y coercitivo son dos tipos de isomorfismo institucional, uno interno y otro externo-. Bager toma nota que la tendencia anterior se potencia más al haberse quebrado los vínculos que unen a las cooperativas con sus socios, hecho del que son

responsables ambas partes, aunque en mayor medida los socios encargados de la gestión cooperativa. Ya que las cuotas de ingreso, dividendos, requisitos de participación y diferencias entre miembros y no miembros se han vuelto insignificantes, los socios, ahora más pragmáticos y menos ideologizados, no presentan un interés suficiente por aquellas organizaciones que en la realidad poco se diferencian de su contraparte capitalista. Por lo tanto, lo que señala Bager, es que las cooperativas de consumo, espoleadas por la ganancia y ya no por las necesidades de sus miembros, transitan en una peligrosa tierra de nadie (*No-Man's Land*).

Existen otros estudios sobre procesos de degeneración que toman casos específicos del cooperativismo de consumo. Johnston Birchall (2000) refiere al proceso de desmutualización sufrido por la *Cooperativa Wholesale Society (CWS)* -hoy *The Co-operative Group*, la mayor cooperativa de consumo del mundo y poseedora en su estructura de la pionera *Rochdale Society*- que llevó a un intento de venta fraudulenta de la cooperativa en la segunda mitad de los noventa. Por su parte, Joseba Azkarraga Etxegibel (2001) interpretó en clave sociológica la crisis de identidad de la *Corporación Mondragón* -poseedora de *Eroski*, un híbrido de cooperativa de trabajo y consumo, que con sus cerca de dos mil quinientas sucursales, es una de las sociedad cooperativas de consumidores más importantes a nivel global-, representada por su pérdida de valores cooperativos, cultura moral y la conversión de su metabolismo jurídico-organizativo. Jason Heit (2007) analizó el proceso de isomorfismo institucional de la *Saskatchewan Co-operative Wholesale Society* y Mario Raccanello (2011) indagó en el proceso de transformación económico-institucional de la *Cooperativa Obrera de Bahía Blanca*, la principal cooperativa de consumidores de la Argentina.

Finalmente, aunque cada vez sea menos percibido por los responsables de conducir las cooperativas, Roberto Drimer indicaba que:

“la transformación de las cooperativas en entidades híbridas que aparenten tener formas y objetivos cooperativos pero con la influencia dominante de compañías privadas con fines de lucro, no es una panacea para lograr afrontar las tumultuosas aguas de la economía actual, sino que constituye un salvavidas de plomo que terminaría por hundirlas. Muchas cooperativas se desvirtuarían y entrarían en proceso de extinción a mediano plazo”
Roberto Drimer, 2001.

Un cóctel explosivo: fallas de gobierno cooperativo y apatía societaria

Existen dos factores centrales e interconectados que pueden impedir o potenciar la tendencia degenerativa de una organización. El primero refiere a la identidad del *management* de la cooperativa, detectar si se está frente a un *management* tradicional (capitalista) o, justamente, un *management* cooperativista. El otro factor es la participación de las bases de asociados: más allá de lo económico, el compromiso e implicación en las instancias sociales y políticas de la cooperativa; medir si el entusiasmo inicial de los cooperativistas se conserva y hasta se intensifica o si ha caído en un entumecimiento aparentemente inexorable.

Siguiendo a Alfred Chandler (1962), la estructura de la organización empresaria sigue a la estrategia corporativa desarrollada por la dirección¹⁴; bajo esta tesis, procesos reestructurativos implican cambios estratégicos. En consiguiente, para el caso de la economía social, la absorción progresiva del *ethos* capitalista por parte de las estructuras cooperativas revelaría la irrupción de nuevas estrategias organizacionales, dispuestas a hacer que la racionalidad material opere para un nuevo sistema de valores, teñidos ahora de un economicismo sacralizador de la acumulación y la eficiencia absolutista.

De la proposición de Chandler, se desprende la centralidad que adquiere el órgano decisorio de la empresa -el que elabora la estrategia. En el caso de que los directivos de la cooperativa compartieran los mismos intereses que la masa societaria y en consecuencia se automovilizaran en pos de aquéllos -*stewardship theory* o teoría del servidor-, la estrategia respondería a las necesidades sociales y no habría una contaminación tal de la estructura -suponiendo que la masa de socios conserva sus valores solidarios-.

Lo opuesto se da, cuando al interior de la organización surgen los conocidos problemas de agencia. En la teoría de la agencia, membresía (principal) y managers (agente) presentan intereses diferentes, siendo factible el origen del riesgo moral (*moral hazard*). Bajo el manto de la información asimétrica, los *managers* podrían aprovecharse de la masa de socios, al colocar sus objetivos personales en detrimento de la función social de la cooperativa. Por ejemplo, una de tales metas que suelen pretender los burócratas -nacidos de las necesidades

¹⁴ A la clásica tesis chandleriana, se le ha opuesto su antítesis y hasta sintetizado con esta última. Hall y Saias (1980) invirtieron la relación, postulando que en verdad la estrategia sigue a la estructura. Por su parte, Henry Mintzberg (1990) señaló la reciprocidad entre estrategia y estructura: “la estructura sigue a la estrategia... como el pie izquierdo sigue al derecho”.

tecnocráticas y organizativas de una sociedad en expansión- es conseguir enquistarse en la cúpula del poder de la cooperativa (muchas veces algo aceptado pasivamente por el cuerpo societario), lo que no es otra cosa que la manifestación de la “ley de hierro de la oligarquía” de Michels (1949) en el funcionamiento cooperativo -Meister (1973) recurre a ella para su morfología de las asociaciones-.

Asimismo, muchas veces los burócratas profesionales son, los que Chaves y Sajardo (2004) denominan, “Directivos Business”, contrapuestos a los que necesita la economía social y fuentes de isomorfismo normativo. Son la corporización de la cultura *managerial* pretendida por las grandes empresas capitalistas, tanto en objetivos e instrumentos recomendados como por sus valores aprehendidos (individualismo, materialismo), lo que los hace escépticos a los valores de la solidaridad y la democracia económica (y proclives a usufructuar del riesgo moral). En cambio, los Directivos de Economía Social descritos por Chaves y Sajardo son antitéticos a la primeros en todos sus rasgos. En suma, mientras los Directivos *Business* consideran una carga atender las variables socio-organizativas pues su único norte es el criterio de rentabilidad económico-financiera, los Directivos de Economía Social tienden con sus acciones a reproducir los elementos de refuerzo de la identidad de economía social, espoleando principalmente el desarrollo de la participación.

En síntesis, los vicios de una burocracia que no podría definirse por cooperativa, sea por pretender la acumulación de rentas -tiburoneo cooperativo según Chaves y Sajardo, 2004- o poder y/o profesar los valores del liberalismo económico, derivan en una estrategia corporativa que corrompe la estructura cooperativa requerida para satisfacer efectivamente las necesidades de socios que creen en el movimiento.

Ahora bien, si los socios experimentan la corrosión del sentido de pertenencia y posesión de la cooperativa -percibiéndose como clientes más que como asociados en el caso del cooperativismo de consumo-, de su compromiso ideológico, de su percepción de la cooperativa como instrumento para la mejora de su vida y el cambio social, del vínculo que los une entre ellos, en suma, toda su apatía los llevará a despreocuparse por ser parte de las instancias de participación. Cuando la base de la estructura cooperativa se encuentra fragmentada y carente de sus valores originales, contribuirá a agravar el problema de agencia y reforzará, ante su omisión o el reflejo de su naturaleza distorsionada, el desarrollo de estrategias que continúen vaciando la identidad

institucional de la estructura cooperativa (y, por ende, a sí misma); como se ve, se manifiesta una progresión circular, que de no ser revertida, su final será la desaparición de la esencia cooperativa: como diría Weber, “el estuche ha quedado vacío de espíritu”.

Recurriendo a Émile Durkheim (1893), podemos inferir que tras la apatía y la anomia presente por parte de los socios, se encuentra la sustitución de la “solidaridad mecánica”, propia de los orígenes del cooperativismo, por la “solidaridad orgánica”, emergente con la complejización de la estructura cooperativa. Tiende a perderse entonces la conciencia colectiva que iguala a los socios (para nuestra rama del cooperativismo, como consumidores) y los unifica como grupo social (como cooperativa de consumo) en la lucha común por la satisfacción de sus necesidades (el consumo de la sociedad que integran).

En “*Exit, Voice and Loyalty*” (1970), Albert O. Hirschman nos introduce en las formas de reaccionar de parte de los miembros de una organización ante la percepción del deterioro en algunos (o en el conjunto) de los rasgos del funcionamiento organizacional. Dos de las reacciones son de naturaleza sumisa: la salida (*exit*) y la fidelidad (*loyalty*); un individuo que no está dispuesto a ingresar en la naturaleza del conflicto, efectuará un análisis económico de costo-beneficio, pero considerando también la estima que se tiene por la organización que se integra. Así, siendo *exit* -conducta clásica del *homo economicus*, que en el mercado “no se casa con nadie”- negativo para la organización (uno menos) y *loyalty* positivo (los socios son fieles en la contrariedad), ninguna opera revirtiendo la disconformidad surgida. *Voice* (protesta, incluso demanda de cambio) deja de lado el frío cálculo hedonista y pasa a la resistencia política al interior de la organización; sin embargo, *voice* es una actitud meramente defensiva.

Stryjan (1994) introduce la actitud que falta, ya no una reacción, sino una conducta proactiva: *involvement*; la participación es la animación de la fidelidad, es la continuidad de una toma de posición y la lucha por la mejora de la organización.

Estas cuatro actitudes, analicémoslas para el caso particular del cooperativismo de consumo. En términos generales se observará que, la *participación* de los socios en la vida política y social de las cooperativas es ínfima en razón de su desinterés. Al ser los rasgos de degeneración cooperativa desapercibidos (desinformación) o pasados por alto (apatía), no se produce la protesta ni la salida como socio. Finalmente, la fidelidad es un cascarón vacío: la permanencia, la salida, el

retorno, una nueva salida y así..., todo dependerá de un análisis de costo-beneficio que el socio hace no como cooperativista sino como puro cliente qué debe decidir donde efectuar su transacción. Lo más grave de todo lo anterior, es que sin participación y sin protesta, no hay posibilidades de modificar desde la masa de asociados el proceso de desnaturalización.

El comportamiento individualista y mercantil que suele observarse para el cooperativista consumidor respondería a la tesis de Mancur Olson (1965) para los grandes grupos. El individuo racional es parte de la cooperativa siguiendo un interés individual y selectivo y buscando el bien privado que le asegura su condición de socio. Una cooperativa, al desnaturalizarse, pasa de ejercer una acción colectiva en pos de un interés colectivo a satisfacer un agregado de intereses individuales. El socio cooperativista dejó de ser altruista y solidario, para retornar al egoísta prototípico de la figura del *homo economicus*. Asimismo, Olson señala la tendencia a la explotación de los que más valoran el bien común por los que menos. Según el autor, la lucha por el objetivo colectivo retornará cuando los individuos consigan restablecer sus lazos de compromiso societario.

Indiquemos algunos de los trabajos más interesantes vinculados con la cuestión de la apatía cooperativa. Murray Fulton (1999) resalta el valor que posee el compromiso de los miembros para la resistencia económica de la cooperativa -señalando el error fatal de “querer parecerse”- y la futilidad de sólo depender de la variable precio; su mayor aporte consiste en el desarrollo de un modelo para la determinación de las cuotas de mercado entre cooperativa y empresa capitalista en función del balance efectuado por los socios entre precio y compromiso societario. Birchall y Simmons (2004) distinguieron la naturaleza de los incentivos que inducen la participación cooperativa: incentivos individuales -análisis costo-beneficio- e incentivos colectivistas -sentido de comunidad, valores compartidos y objetivos compartidos-.

Juan del Pino Artacho (1999), basándose en las cooperativas agrarias de Andalucía y Málaga, estudió la satisfacción y alienación de los socios, siendo esta última decreciente con el aumento del tamaño de las organizaciones. Adoración Mozas Moral (2002), al estudiar el caso de las cooperativas oleícolas de la provincia de Jaén (España), verificó que la participación de los socios es baja en las asambleas y los órganos de gestión democrática, como aspecto apreciable de la falta de compromiso ideológico y de conocimiento en cooperativas. En la

misma dirección, en el caso de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca, Raccanello (2011) observó un muy bajo grado de participación de los socios en las Asambleas de Delegados y en los Círculos de Consumidores.

Modelos morfológicos y tendencias de organización institucional

En este apartado, haremos referencia a la modelización por estadios institucionales desarrollada por Mario Lattuada y Juan Mauricio Renold (2004), tipología sumamente adecuada para la exploración del desarrollo institucional de las organizaciones cooperativas.

Para su investigación sobre el cooperativismo agropecuario argentino, los autores proceden a la constitución de modelos morfológicos de organización institucional. Inspirándose en la tipificación weberiana, los modelos se determinan principalmente por la relación existente entre las acciones racionales con arreglo a fines (económicos) y las acciones racionales con arreglo a valores (cooperativos) que estrechan entre sí los tres grandes conjuntos actorales de una cooperativa: socios, consejeros y gerencia. Por lo tanto, cada modelo representará una etapa específica en el desarrollo institucional histórico de una cooperativa. El pasaje de una forma organizacional a otra no está exento de tensiones, ya que acarrea la ruptura inevitable con los principios dogmáticos que le dieron origen.

El primer tipo morfológico que presentan los autores es el de la Organización Institucional Consecuente (OIC). En ella las fricciones entre las prácticas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan su accionar se encuentran reducidos a su mínima expresión. Los individuos se organizan tanto por fines u objetivos racionalmente evaluados -lo que para una cooperativa de consumo, significaría mejores condiciones para proveerse de productos demandados por los consumidores-, como por una racionalidad basada en valores, en este caso, los aportados por los principios cooperativos tradicionales basados en la autoayuda, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social. Pero no sólo es complementaria, en la OIC la racionalidad económica se encuentra claramente subordinada a la racionalidad basada en valores. A este modelo, responden cooperativas con alta participación y compromiso de sus asociados, con funciones que exceden el vínculo económico y un nivel de retribución claro, inmediato y transparente de los beneficios que se obtiene por ser socio de la cooperativa.

El segundo modelo, es el de la Organización Institucional Paradojal

(OIP). Aquí la primitiva uniformidad ideológica -extendida entre los actores que le habían dado origen a la cooperativa- es suplantada por una estructura representacional que trata de resolver a través de un proceso burocrático la situación contradictoria y paradójica de sostener en la organización cooperativa las acciones racionales con arreglo a fines -la constitución de una empresa cooperativa donde cuenta el rendimiento económico- en simultáneo con las acciones racionales con arreglo a valores -la doctrina cooperativista. Desde su discurso, la subordinación de los objetivos económicos a la doctrina de la OIC se convierte en simétrica en la OIP (o incluso, ya hay una latencia de que se revierta en el futuro). Desde la base de asociados emergen conductas no consecuentes con los valores cooperativos, expresadas en una relación laxa y hasta oportunista, sin un fuerte compromiso con la organización, que los lleva a operar, según la conveniencia de cada momento, hoy con su cooperativa, mañana con el mercado. Para los autores, estos fenómenos son más recurrentes en cooperativas que ven crecer su operatoria económica, su número de asociados, su complejidad técnico-administrativa y/o su heterogeneidad interna entre actores diversos (dirigentes, administración, miembros comunes), cada uno con tareas y responsabilidades diferenciales.

El tercer modelo, la Organización Institucional en Mutación (OIM), se manifiesta cuando el contexto de la cooperativa genera la necesidad de reformular la organización institucional preexistente y, aún, hasta los principios ideológicos que le dieron origen. Los requerimientos de competitividad del mercado exigen prácticas económicas, compromisos y articulaciones (no sólo entre la cooperativa y los asociados, sino también de la cooperativa hacia *todos los stakeholders* externos), imposibles de ser obtenidas con el tipo OIP. La cuestión en torno al perfil y características institucionales que debe adoptar la organización cooperativa luego de plantearse el desafío de un contexto de competencia abierta, globalizada y concentrada, se percibe en Lattuada y Renold como la aparición de dos trayectorias para la OIM; específicamente, dos subtipos: el “mutualista” y el “empresarial”.

El subtipo mutualista, Organización Institucional en Mutación Mutualizadora (OIMM), promueve retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua y la participación democrática. Para ello, la cooperativa debería recurrir a estrategias que contemplen con mayor intensidad los intereses de los asociados, un desarrollo institucional acotado ya en su expansión

geográfica que posibilite la participación directa de los asociados y una reducida complejidad burocrática institucional. El grado de compromiso y eficiencia estaría exigido, y los principios ideológicos remarcarían la distinción entre las sociedades de personas, como las cooperativas, y las sociedades de capital o empresas. Para los autores, la rehabilitación institucional que plasma la OIMM difícilmente pueda terminar en un retorno a las formas OIC originales del cooperativismo; a lo sumo podría permitir una mayor permanencia en el estadio OIP, ahora con un menor grado de conflicto y contradicción del que le es inherente (p. 94).

Por otro lado, la Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED) -aunque, a nuestro criterio, también podría denominarse Organización Institucional en Mutación Capitalista"-, que, para los autores, ejemplifica con mayor claridad a las organizaciones institucionales en mutación de su tipología, siendo la categoría que agrupa a las cooperativas que presentan un estado avanzado de isomorfismo mimético no congruente. Las cooperativas de esta categoría introducen fórmulas de gestión empresarial en las que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. En ellas, se busca reducir sus diferencias con las empresas de capital con el objetivo de superar las (supuestas) restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo. Esto requiere la adopción de una mayor envergadura económica y complejidad institucional, así como expandir su radio de acción a latitudes impensadas para sus asociados, derivadas de las necesidades de escala; implica también operar con terceros no asociados, constituir empresas de capital privado, como sociedades anónimas subordinadas para determinadas operaciones, o alianzas estratégicas con empresas privadas de capital independiente (estas actividades requerirán delegar entonces las principales funciones de administración y control en cuerpos profesionales no asociados). El mayor grado de compromiso de los asociados (cuyos intereses se han vuelto directos, inmediatos y diversos), lejos de ser buscado a partir de reforzar los principios ideológicos, se realiza por medio de la publicidad tradicional. El control de la cooperativa ha sido encapsulado por una burocracia oligárquica de administradores profesionales y dirigentes, cuya influencia se extiende sobre socios y no socios (pp. 95-96).

Siendo las OIMs formas institucionales que impulsadas por las necesidades del cambio de contexto buscan resolver las situaciones

paradojales preexistentes, mientras que las OIMMs lo hacen a través de un proceso de reafirmación del lazo entre la organización basada en fines y la organización basada en valores (reforzando este último), las OICEDs se dedican a adaptar o reducir a su mínima expresión los aspectos de la organización que tienen que ver con el arreglo a valores, priorizando una organización casi exclusivamente orientada en fines. En suma, la diferencia de la OICED con las demás fases, refiere a que la organización ya no es la herramienta para que los asociados realicen sus objetivos e intereses, sino al contrario, estos constituyen el moldeable instrumento para que la institución alcance sus fines y objetivos (pp. 98-99).

Corolario para el cooperativismo de consumo argentino: aplicación del modelo morfológico institucional para el caso de la Cooperativa Obrera

La modelización morfológica institucional de Lattuada y Renold (2004) fue aplicada por Raccanello (2011) al caso del cooperativismo de consumo, para comprender el desarrollo institucional de la hegemónica *Cooperativa Obrera de Bahía Blanca (CO)*, cooperativa de consumo que alcanzó un fervoroso crecimiento empresarial en un ambiente exacerbado por la competencia de las grandes cadenas. El propósito fue determinar sobre qué estadio institucional se sustenta el desarrollo empresario de la CO, analizando para ello las políticas institucionales impulsadas por la organización en función de su sujeción a los principios y valores cooperativos, el discurso económico-institucional de la dirección general (consejo directivo y *management*) y la visión, identificación y compromiso hacia la cooperativa expresados por sus asociados.

La preparación previa de la CO a la llegada de las grandes superficies la convirtió en una Organización Institucional en Mutación (OIM), traspasando el estadio de Organización Institucional Paradojal (OIP). La mutación que encaró no fue aquella que correspondiera a la estrategia mutualista, sino un proceso isomórfico no congruente que pareciera haberla llevado al último estadio, el de la Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED).

Pero encasillarla en tal estadio, en verdad, no encajaría con lo que sucede en su realidad. Es que en el seno de la cooperativa existe una tensión entre su avasallante lógica mercantil-financiera y una serie de emprendimientos sociales que se resisten a desaparecer. En consecuencia, por las cualidades de su estudio de caso cooperativo, el

autor introduce un nuevo estadio en el esquema morfológico institucional de Lattuada y Renold: una suerte de estadio previo al OICED, denominado Organización Híbrida con Elementos Institucionales en Contradicción (OHEIC) para plantear que desde este estadio, la CO debería emprender una mutación mutualizadora, so pena de que su proceso isomórfico se complete en el OICED.

Bibliografía

ACKOFF, R. (1981). *Creating the Corporate Future: plan or be planned for*. John Wiley & Sons: New York.

AGÜERO, J. (2006). "Las finanzas en las organizaciones cooperativas. Contribuciones para un debate necesario". Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

AZKARRAGA ETXEGIBEL, J. (2001). Mondragón ante la globalización. Una mirada sobre los sentidos y la cultura de la experiencia cooperativa vasca. Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos. Mondragón Unibertsitatea.

BASAÑES, J.C. (1981). *Eficiencia en las cooperativas*. Intercoop, Buenos Aires.

BEKENSTEIN, A. (1943). A Theoretical Analysis of Consumer Co-Operatives: The Managerial Problem. *The Journal of Political Economy*. Vol. 51, N° 3, pp. 251-257.

BAGER, T. (1994). "Isomorphic processes and the transformation of cooperatives". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 1, 35-57.

BIRCHALL, J. (2000). "Some theoretical and practical implications of the attempted takeover of a consumer co-operative society". *Annals of Public and Cooperative Economics*, Volume 71 Issue 1, pp.29-54.

BIRCHALL, J. Y SIMMONS, R. (2004). "What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings". *Annals of Public and Cooperative Economics*, Volume 75 Issue 3, pp.465-495.

BLEGER, I. (2005). "Reflexiones relativas a la estructura de las cooperativas". En VUOTTO M., *Acerca de la gestión en las empresas cooperativas. Documento N° 49 del Centro de Sociología del Trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

BOETTCHER, E. (1984). *Las cooperativas en una economía de mercado*. Intercoop. Buenos Aires.

BRAZDA, J. y SCHEDIWY, R. (1989). *Consumer cooperatives in a changing world: comparative studies on structural changes of some selected consumer societies in industrialized countries*. ICA, Geneva.

— (2003). “Esbozo histórico de las cooperativas de consumo”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 44, pp. 105-136.

CHANDLER, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

CHAVES, R. (2004). “Gobierno y democracia en la economía social”. *Mediterráneo Económico*, N° 6, pp. 35-52.

CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004). “Economía política de los directivos de las empresas de economía social”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 48, pp. 31-52.

DAVIS, P. y DONALDSON, J. (1998). *Co-operative management. A Philosophy for Business*. New Harmony Press.

DE BONSTETTEN, J. J., KANG, M., NAVAS, M., RODRÍGUEZ, S. y ROZA, G. (2005). *Análisis económico del derecho de las cooperativas*. Universidad Torcuato Di Tella.

DEL PINO ARTACHO, J. (1999). La satisfacción y la alienación en los socios de las empresas cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 33, diciembre, pp. 141-153.

DIMAGGIO, P.J. y POWELL, W. (1983). “The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in organizational fields”. *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.

DRIMER, R. (2001). “La capitalización de las cooperativas”. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año VII, N° 11, pp. 25-31.

DURKHEIM, E. (1893). *La división del trabajo social*. Tesis doctoral.

EMELIANOFF, I. (1942). *Economic theory of cooperation*. Washington.

ENKE, S. (1945). “Consumer Cooperatives and Economic Efficiency”. *American Economic Review*, Vol. 35, N° 1, pp. 148-155.

ESTRAGÓ, A. (2006). Un estudio empírico acerca de la eficiencia económica comparada: cooperativas vs empresas capitalistas tradicionales en el sector de distribución eléctrica argentino. Trabajo presentado en el “IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo”, Rosario, Argentina.

FAIRBAIRN, B. (2004a). *Living the Dream: Membership and Marketing in*

the Co-operative Retailing System. Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon.

— (2004b). “Cohesion, Consumerism and Co-operatives. Looking Ahead for the Co-operative Retailing System”. *Publication of the Centre for the Study of Co-operatives of the University of Saskatchewan*. Canadá.

— (2005). “Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición”. *Documento N° 48 del Centro de Sociología del Trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

FRIEDMAN, M. (1970). “The social responsibility of business is to increase its profits”. *The New York Times Magazine*.

FULTON, M. (1999). “Cooperatives and Member commitment”. Paper presented at The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment conference, Helsinki, Finland.

GALOR, Z. (2008). *Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives*. <http://www.coopgalor.com>. Israel.

GIDE, C. (1904). *Las sociedades cooperativas de consumo*. A Colin, París.

HALL, D. y SAIAS, M. (1980). “Strategy Follows Structure!” *Strategic Management Journal*, Vol. 1, 149-163.

HANSMANN, H. (1999). Cooperative firms in theory and practice. *Finnish Journal of Business Economics*, 48, 4: 387-403.

HEIT, J. (2007). *Organizational Choice and Behaviour: A Framework for Analyzing Decision-making in Co-operative Organizations*. University of Saskatchewan, Saskatoon, Canada.

HELMBERGER, P. y HOOS, S. (1962). Cooperative enterprise and organization theory. *Journal of Farm Economics*, XLIV (2), 275-290.

HIRSCHMAN, A. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.

KANG, M., RODRÍGUEZ, S., ROZA, G. (2003). *El problema de la financiación en las cooperativas*. Universidad Torcuato Di Tella.

KAPLAN de DRIMER, A. (1998). “¿Dejaríamos entrar los zorros a los gallineros?” *Anuario de Estudios Cooperativos*. ISSN 1130-8966. N° 1, pp. 283-290.

— (2000). “Las cooperativas ante los peligros de “desnaturalización” y de “desmutualización””. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año VI, N° 9, pp. 73-83.

- LATTUADA, M. y RENOLD J. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización. Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Siglo Veintiuno editores Argentina. Buenos Aires.
- MALO, M.C. (2004). “La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social”. *Documento N° 47 del Centro de Sociología del Trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- MEISTER, A. (1973). *La participation dans les associations*. Editions Ouvrières, Paris.
- MICHELS, R. (1949). *Political parties*. The Free Press. New York.
- MICHELSEN, J. (1994). “The rationales of cooperative organizations. Some suggestions from Scandinavia”. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Volume 65, Issue 1, pp. 13-34.
- MINTZBERG, H. (1990). “The Design School: Reconsidering the Basis Premises of Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Issue 3, pp. 171-195.
- MOZAS MORAL, A. (2002). “La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 40, abril, pp. 165-193.
- NORMARK, P. (1996). A role for cooperatives in the market economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67:3 pp. 429-439.
- OLIVERA, J. H. G. (2007). “El Principio de Howarth”. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*. Año I, vol. I., pp. 65-70. FCE-UBA.
- PALACIOS MORINI, L. (1908). *Las universidades populares*. F. Sempere y Compañía Editores. Valencia.
- POTTER, B. (1891). *The Cooperative Movement in Great Britain*. London, Swan Sonenschein.
- OLSON, M. (1965). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Massachusetts: Harvard University Press.
- RACCANELLO, M. (2011). *Cooperativa Obrera: ¿desarrollo institucional como condición de su expansión comercial?* Tesis de Maestría en Economía de la Universidad de Buenos Aires.
- RÉSEAU D'INVESTISSEMENT DU QUÉBEC (RISQ) (2004). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, Québec.
- SHAVIRO, S. (1982). “A Critique of Consumer Cooperation: “Cheap

Cheese” or the Heavenly Kingdom as the Issue that Divides Practical Cooperators from Utopians”. *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 41, No. 1, pp. 29-42.

SMITH, A. (1958 [1776]). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica.

STRYJAN, Y. (1994). “Understanding cooperatives: The Reproduction Perspective”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 65, Issue 1, 59-80.

VANEK, J. (1970). *The General Theory of Labour-Managed Market Economies*. Ithaca, Cornell University Press.

VIENNEY, C. (1980). *Socioéconomie des organisations coopératives*. Coopérative D’ Information et D’Édition Mutualiste, Paris.

— (1920). *A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain*. Longman, London.

WEBER, M. (1994). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. México.

YAKUSHKIN, E. (2008). “The co-operative identity: identification criteria of consumer's coops”. Trabajo presentado en el “V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo”, San Pablo, Brasil.