



**José Serlin**  
**Rubén Rodríguez Garay**  
**Carlos Trentini**  
**Maria Teresa Kobila**  
**Claudia Morbelli**  
**Marisa Parolin**  
**Stella Maris Suárez**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.*

## **UNA APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL. RELACIONES ENTRE CULTURA Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Los conocimientos en Administración se desarrollan durante el siglo XX concomitantemente con el avance y supremacía del modelo económico de mercado. Prevalcen los principios centrados prioritariamente en la búsqueda de objetivos de rentabilidad. Este enfoque está referido a la estructura axiológica del individualismo, aquí el hombre subordina las necesidades de la sociedad a las propias. Surge así un individuo egoísta, su único fin natural es la adquisición ilimitada de bienes por satisfacer un deseo también ilimitado. Prevalece la cultura "del tener".

En la actualidad surge la necesidad de reconocer al hombre más allá de la visión clásica del "homo economicus", para trascender hacia una ubicación diferente en la sociedad. En este marco surgen propuestas alternativas, tal el caso del modelo de Economía Social. La sociedad está pasando de la conformación en pequeños grupos a otros centrados en la promoción del capital social que tiende a construir un entramado que permita alternativas con base en la solidaridad.

La globalización de la economía, con la liberación de los mercados, la acentuación de la competencia, el crecimiento de empresas especializadas en el abastecimiento de productos y servicios, requiere una mayor flexibilidad en el mercado de trabajo y en la organización y gestión de los procesos productivos.

Desde la perspectiva de la Administración, originariamente las distintas escuelas de pensamiento concibieron al individuo como un recurso más, luego se centraron en las motivaciones individuales y grupales con un fin igualmente utilitario.



La Economía Social surge como alternativa a este modelo neo-liberal, sustentada en la solidaridad, la equidad y la responsabilidad empresaria. Predomina la cultura “del dar”.

La función del beneficio como primer indicador de la buena gestión de la empresa no siempre indica que la misma esté sirviendo adecuadamente a la sociedad. Es indispensable que dentro de la organización se busque la armonización de la rentabilidad con la irrenunciable tutela de la dignidad de las personas y en relación a su entorno se contemplen los aspectos ambientales, sociales y éticos.

En este sentido, la gestión efectiva en el marco de la Economía Social debería basarse en una cultura integrada por valores que todos los participantes identifiquen como propios y que orienten el funcionamiento integral de la organización. Estos valores deben ser realistas y aplicables en la práctica y por lo tanto convergentes con las pautas culturales de la comunidad.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

La Economía Social ha sido analizada desde el punto de vista de un nuevo modelo de democracia<sup>1</sup> que reemplace el denominado “elitístico competitivo, dominante en la sociedad y guiada por la persecución de los objetivos de crecimiento y desarrollo a través de la selección de las mejores personas para que tomen decisiones en cada situación, para el bien común”.

El modelo de economía de mercado ha demostrado que estas decisiones no responden a políticas redistributivas que favorecerían a los pobres, sino que privilegian el mayor crecimiento de la renta como sinónimo de interés común. El resultado ha sido una mayor concentración de la riqueza y un aumento de la pobreza relativa.

Esto ha llevado a destacar la necesidad de modelos alternativos de democracia, como la democracia comunitaria, la democracia asociativa y la democracia deliberativa.

Cada camino supone una nueva organización de la sociedad y una visión política diferente del rol del Estado por parte de sus gobernantes.

Desde la óptica de Habermas de una *global governance* plantea también la armonización de intereses a nivel mundial, con funciones de regulación en lugar de acuerdos de cooperación entre Estados.<sup>2</sup>

Asimismo la adopción de la perspectiva de la “economía civil” pluraliza el mercado y facilita las condiciones para que operen diferentes tipos de empresas a) capitalistas, en las que el capital controla- en sentido técnico – al trabajo, b) sociales, en las que el trabajo controla al capital, y c) civiles, en las que la estructura de gobierno está integrada por los intereses de las diferentes clases integrantes<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Zamagni, E., “Un modelo de democracia para la sociedad post industrial”, 2005, Pág.86.

<sup>2</sup> Habermas, J. “La costellazione post- nazionale. Mondo globale, nazioni e democrazia”, 2000, Pág. 34.

<sup>3</sup> Zamagni, S. “Economía civil: eficiencia, equidad y felicidad pública”, 2007, Pág. 21-31.



Este abordaje de la cuestión, se encuadra en la macroeconomía y en las teorías de crecimiento y desarrollo sustentable.

La Economía Social designa a una parte de la realidad social diferenciada tanto del ámbito de la economía estatal del sector público como de la economía privada de naturaleza capitalista.

No existen aún consensos con respecto a los criterios específicos de delimitación. La Economía Social incluye unidades económicas pertenecientes a todos los sectores y de las distintas fases del proceso productivo. Está conformada por organizaciones que participan en el mercado, pero cuya distribución del beneficio y toma de decisiones no están directamente ligadas con el capital aportado por los miembros o socios. Los agentes que la integran se organizan en forma de asociaciones, fundaciones, mutuales y cooperativas, en las que prima el interés general por sobre el particular y donde la toma de decisiones se realiza de modo democrático y participativo, prevaleciendo el trabajo por sobre el capital.

En diferentes países se utilizan indistintamente diversas denominaciones para hacer referencia a la Economía Social, tales como: economía solidaria, sector no lucrativo, sector voluntario, tercer sector, sector solidario o non profit sector.

En América Latina se suele usar los términos de economía popular o economía solidaria, en tanto que economía social es más usada en los países latinos de Europa. El término Economía Social se vincula a una postura abarcativa e integradora. Es la que incluye, junto a otras organizaciones sin fines de lucro, las cooperativas que son apreciadas como una vía alternativa entre el capitalismo liberal y el centralismo de Estado. La noción de Economía Social incluye asimismo las mutuales con relevancia en la prestación de servicios de salud y de previsión social.

Hacia fines de los años setenta, en algunos países europeos como Francia, Bélgica, España y Portugal, la Economía Social comienza a cobrar importancia. Actualmente, en otros, tales como Italia, Grecia, Suecia y Reino Unido, este modelo ha logrado mayor relevancia debido a las acciones comunitarias y la actividad educativa.

En nuestro país, durante el modelo neoliberal de los '90, se produjeron numerosas privatizaciones que dieron lugar a una nueva estructura económica y social. Estos nuevos valores contribuyeron a la aparición de un hombre competitivo, más individualista y menos solidario. Durante esta década, el desempleo y la destrucción del aparato productivo condujeron a muchas organizaciones al borde de la quiebra. Consecuentemente, la crisis social que afectó a trabajadores de estas empresas, los obligó a reflexionar en cómo o qué hacer para preservar sus fuentes de trabajo.

“La Economía Social crece siempre en épocas de crisis. En toda Economía de Mercado, la solidaridad en materia económica se manifiesta cuando es necesario un agrupamiento de personas, con sus capitales, sin lo cual, en circunstancias críticas es imposible que un emprendimiento



económico funcione. Cuando el ciclo económico está en alza, en general, los espacios que no son marginales son ocupados por el capital lucrativo que permanentemente está especulando sobre cuáles serían los lugares en dónde le conviene actuar. Esta es la primera dificultad que tiene la Economía Social, es una dificultad de tipo cultural, ya que las personas y los capitales deberían agruparse por convicción de hacer las cosas de la mejor manera y más equitativa y no agruparse solamente cuando existe la necesidad o cuando no queda otra alternativa. La tarea educativa que se requiere para doblegar esta actitud es inmensa y no por casualidad el cooperativismo tiene, como uno de sus principios básicos, la Educación Cooperativa”<sup>4</sup>.

Es necesario aclarar que la Economía como disciplina es una sola. Cuando se habla de Economía Capitalista o de Economía Social no se refiere a que existen varias economías ni que las mismas sean contrapuestas o antagónicas, sino que dentro del mismo proceso económico existen distintas lógicas de producción, diferentes formas de tomar decisiones y diversas maneras de distribución de los excedentes. Es una simplificación afirmar que el capitalismo separa lo económico de lo social y que está desprovisto de valores, así como suponer que lo social es absolutamente solidario y justo.

De este modo, la Economía Social constituye un subsistema – modelo de desarrollo alternativo al capitalista- dentro del sistema económico. La Economía Social está integrada por organizaciones que no tienen fines de lucro y sus objetivos se orientan a satisfacer las necesidades de sus miembros, mejorando sus condiciones de vida.

La Economía Social<sup>5</sup> comprende dos sectores:

a) El sector de mercado, integrado por las empresas con organización democrática (una persona, un voto) y con distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio. Está formado por:

- Cooperativas,
- Sociedades laborales,
- Sociedades Agrarias de Transformación,
- Empresas mercantiles no financieras controladas por agentes de la economía social,
- Cooperativas de crédito y secciones de crédito de las cooperativas,
- Cajas de ahorro,
- Mutuas de seguros,
- Mutualidades de previsión social,

---

<sup>4</sup> Bragulat, J. *“La Economía Social tradicional, las Cooperativas de Trabajo y los Sindicatos”*

<sup>5</sup> Enciclopedia Wikipedia



b) El sector de no mercado, constituido por las instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de las personas. Está compuesto por:

- Asociaciones,
- Fundaciones,
- Otras formas jurídicas.

La Economía Social responde a los siguientes principios:

- Procesos de decisión democráticos
- Primacía de las personas y del trabajo por sobre el capital
- Predominio de la finalidad de servicio a sus miembros por sobre el fin de lucro
- Autonomía de gestión (a diferencia de las entidades públicas)

Los valores que estos principios suponen son: democracia, interés social y justicia distributiva.

Una mirada del tema ha sido desde el punto de vista de la responsabilidad social que privilegia la importancia de los efectos de la actividad de las empresas para todos los integrantes de la comunidad social donde operan.

Este enfoque abarca las consideraciones referidas a las relaciones con el medio ambiente como un problema moral que exige una redefinición de los conceptos de obligación y responsabilidad social, frente a la visión del progreso basado en la eficiencia.

Es desde este punto de vista, que se ha resaltado "la idea de externalidad, como efecto de la acción de un agente económico sobre el bienestar de otros individuos"<sup>6</sup>. Este tema ha sido abordado desde una óptica macro como los requerimientos de una mayor equidad para el desarrollo sustentable sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades, y la lucha contra la pobreza tanto absoluta como relativa.

La problemática de la responsabilidad social empresaria como una forma de gestión ética y transparente de las organizaciones y el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable y la preservación de los recursos ambientales y sociales, es un tema central de la disciplina Administración y está en un proceso de aproximación y profundización teórica.

Un desarrollo menor ha tenido el abordaje de la cuestión desde el punto de vista de las aptitudes y actitudes de una gerencia social que gobierne a las organizaciones no sólo como unidades económicas sino como instituciones sociales con obligaciones y responsabilidades hacia la comunidad.

---

<sup>6</sup> Zamagni, S. "Desarrollo Sustentable, la lucha contra la pobreza y las nuevas estructuras de gobernabilidad en la era de la globalización". Pág. 16 a 35.



Gestionar desde la óptica de la Economía Social implica transformar los conceptos de eficacia y eficiencia, pilares de la visión económica y racional de la administración, en medios para un fin social más trascendente.

Las pautas culturales son una precondition para esta transformación y para la creación de "capital social" y la superación de la concepción de la persona como un "recurso" sujeto a las leyes de oferta y demanda en el mercado.

El desafío del cambio es quizás más cultural que económico-financiero.

### **3. PALABRAS CLAVES**

Economía Social- capital social -cultura organizacional- gestión- solidaridad social

### **4. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

En el modelo de Economía Social subyace una filosofía de hacer negocios basado en la solidaridad con prácticas socioeconómicas que armonizan la eficacia y la eficiencia en la gestión con una cultura organizacional autogestionada.

Las organizaciones, en este contexto, presentan pautas culturales distintivas que influyen en el comportamiento de sus miembros. Esto significa gestionar para institucionalizar una nueva cultura más solidaria que utilitaria.

De este modo esta investigación plantea diversos interrogantes:

¿Qué pautas culturales presentan las organizaciones que funcionan dentro del llamado modelo de Economía Social? Dichos factores culturales ¿contribuyen o dificultan a que estas empresas sean rentables y puedan competir con otras que funcionan dentro del modelo de economía de mercado?  
¿Qué motivaciones inspiran a los directivos de estas organizaciones? ¿Es posible que con sus creencias y valores se movilicen para el logro de una sociedad más justa integrando demandas sociales?

¿Cómo debería la gestión de las organizaciones adaptarse a un escenario donde se debe ser eficiente sin recurrir a la externalización de costos ambientales, humanos y sociales? La gestión de organizaciones con fines solidarios ¿agrega valor respecto de la gestión de empresas con fines utilitarios? ¿Pueden coexistir la eficiencia y la Economía Social?

¿Se han agotado las utopías que pretenden alcanzar un mundo diferente con un modelo distinto?

Estas preguntas orientan la investigación hacia la forma de gestionar organizaciones en el modelo de Economía Social y la interdependencia con sus pautas culturales.



## 5. OBJETIVOS

### 5.1. GENERAL

Estudiar el origen y desarrollo de algunas organizaciones representativas del modelo de Economía Social y su implicancia en la cultura y gestión organizacional.

### 5.2. ESPECIFICOS

- Describir y analizar las pautas culturales necesarias para sostener el modelo de Economía Social
- Describir las motivaciones de los empresarios y directivos basados en ideales superiores, así como su deseo de autorrealización y compromiso con lo social.
- Referir los aspectos más relevantes de la gestión de las organizaciones en la Economía Social.
- Detectar posibles vínculos entre pautas culturales y gestión organizacional.

## 6. JUSTIFICACION Y ALCANCE

Dentro del amplio marco que integra a las acciones de las organizaciones públicas y privadas que tienen por objetivo exteriorizar el compromiso con la comunidad, la protección del medio ambiente, la creación de puestos de trabajo dignos y el respeto por los derechos humanos podemos distinguir:

**a) Acciones de los Estados** ( locales, provinciales o nacionales) orientadas a la creación de capital social, facilitar las relaciones de cooperación orientadas a fines sociales, promover y crear compromiso social por parte de la ciudadanía para participar activamente en proyectos sociales, regular y legislar en la materia, inculcar en la sociedad civil conductas éticas con el ejemplo visible del comportamiento de sus funcionarios y actuar de manera proactiva para emprender acciones dirigidas a propósitos sociales en los sectores en que no pueda intervenir el capital privado.

**b) Acciones de la Sociedad Civil** (organizaciones sin fines de lucro y empresas)

Las primeras como las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) y Asociaciones Civiles que en los últimos años han alcanzado un importante protagonismo en cuanto a demanda hacia los Estados y a las empresas de acciones éticas y de valores solidarios hacia el capital social. Sus objetivos, son prioritariamente sociales.

Las empresas, que también han tomado conciencia de sus obligaciones de responsabilidad ética y social respecto a la comunidad en que operan y la consideración de las consecuencias no deseadas de sus acciones sobre las personas y sobre el medio ambiente. Sus objetivos son prioritariamente de rendimiento financiero, de mercado, de productividad y de innovación, pero incorporan en sus estrategias, políticas y prácticas, acciones, proyectos y metas que reconocen su responsabilidad social.



Esta investigación está enfocada, en primer término, al grupo formado por las organizaciones de la sociedad civil.

No se incluyen las organizaciones del Estado, porque su finalidad esencial es la satisfacción del bien común.

El análisis del nivel de las prestaciones sociales del sector público, la efectividad de la gestión y la legitimidad política de las acciones administrativas en el ejercicio de la responsabilidad social, exceden los propósitos de este trabajo.

### **6.1. Encuadre de las organizaciones de economía social del sector privado**

El siguiente esquema busca categorizar estas organizaciones combinando dos variables:

**El compromiso de sus directivos con objetivos sociales:** Ubica a las organizaciones privadas entre los extremos de objetivos económico-financieros y sociales y las diferentes combinaciones de ambos polos que resuelven la tensión entre estas dos lógicas opuestas.

**Los beneficiarios principales de la gestión organizacional:** Ubica a las organizaciones entre los extremos de los socios o propietarios y la comunidad como principales beneficiarios. Las posturas combinadas o intermedias resuelven esta tensión.

Teniendo en cuenta estos dos ejes se buscará posicionar a las organizaciones privadas, que actuando en diferentes campos de la actividad económica y social, poseen distintos valores y sistemas de gestión, y combinan las exigencias económicas de sustentabilidad con las responsabilidades sociales hacia la comunidad.

Cada posicionamiento es producto de la intersección o mezcla de las dos dimensiones elegidas que establecen distintas lógicas de sociabilidad y movilizan a un conjunto ecléctico de organizaciones.

Cada grupo presenta características culturales y prácticas de gestión que lo diferencian de otros.

Las fronteras son difusas y se van redefiniendo con el tiempo, las identidades privilegiadas según los factores contextuales situacionales, como por ejemplo las acciones del Estado.

En cada grupo el modelo de negocio utilizado descansa en creencias y valores (cultura) distintos según la importancia atribuida a las variables de cada eje en la conformación del marco ideológico.

En cada grupo las competencias gerenciales demandadas son también distintas, en cuanto a inteligencias técnicas, económicas, políticas y sociales.

El valor acordado a cada dimensión, se traduce materialmente en la creación de organizaciones con formas jurídicas particulares y en el desarrollo de ideologías identificatorias que crean en distinto grado, sentido de pertenencia y compromiso.



El eje vertical o dimensión de las finalidades establece la tensión existente entre los objetivos económicos y los objetivos sociales.

Mientras las ganancias para los propietarios constituyen el fin primario de las organizaciones con fines de lucro de la economía capitalista de mercado, en las organizaciones que privilegian los objetivos sociales, los beneficios son sólo una medida de la eficiencia y son redistribuidos en los propósitos sociales.

El capital es sólo un medio y si existen beneficios son una medida de su uso racional.

En el otro extremo el capital es un fin y las utilidades lo incrementan.

El eje horizontal o dimensión de los beneficiarios principales, marca la tensión existente entre el extremo de la búsqueda de fines para satisfacer los intereses de la organización o el bienestar privado o de alguno de los grupos de interés dominantes, como por ejemplo los propietarios y el otro extremo que persigue los fines más amplios del bien común de la sociedad toda.

En los dos ejes existen diferentes lógicas para pensar y actuar. Subyacen también distintas pautas culturales.

En cada dimensión, la propia organización debe resolver de manera dialéctica esta tensión entre los dos polos extremos de la racionalidad económica egoísta y la racionalidad social solidaria.

En cada una de estas dimensiones, está presente la "solidaridad social".

Este es un vínculo que une a las personas que pertenecen a un grupo social que:

- Promueve lazos de interdependencia recíproca con relación a beneficios esperados para el grupo social más amplio.
- Descansa en la reciprocidad y complementariedad de los demás miembros.<sup>7</sup>

En cada una de las dos dimensiones existe la coexistencia simultánea de valores de competencia, en los que predominan los intereses propios, con valores de cooperación que enfatizan en los intereses de otros integrantes del grupo social mayor.

En cada eje existen lógicas distintas que exigen un arbitraje por parte del grupo de directivos en función de su cultura y los valores que privilegie entre los que sustentan a las distintas racionalidades.

- La referencia a los sistemas culturales, destaca la ideología (supuestos, creencias y valores) que impulsarán "el querer" o sea la voluntad de la racionalidad dominante para impulsar a toda la organización a actuar de manera socialmente responsable.
- La referencia hacia los sistemas de gestión, se enfoca hacia la necesidad del "saber" con relación a conocimientos, y habilidades técnicas requeridas para poder alcanzar los fines sociales sin afectar la viabilidad económica y poder diseñar políticas, estructuras y procesos orientados hacia las necesidades de todos los integrantes de la comunidad donde la organización opera.

---

<sup>7</sup> Douglas, M. "How Institutions Think", 1986; Pág.125.



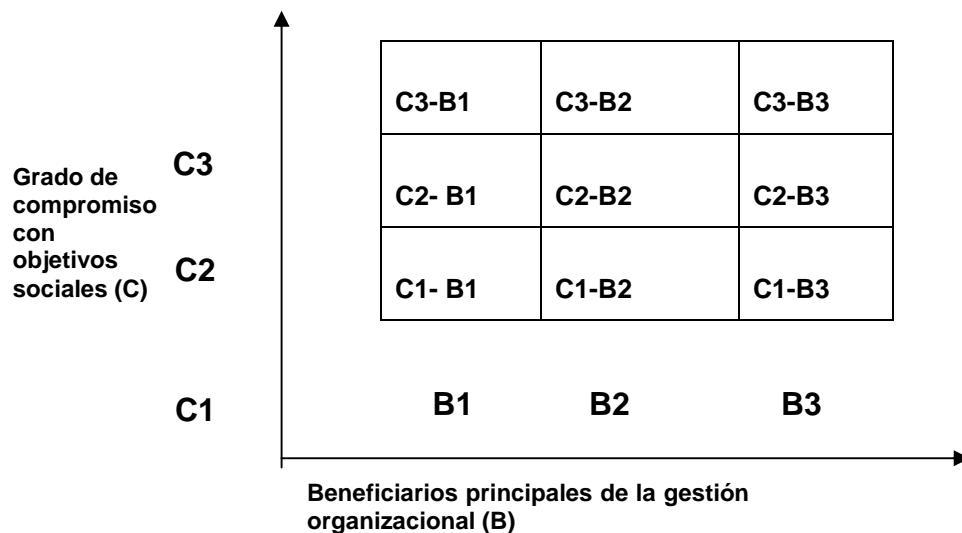
Estas dos lógicas, son las que constituyen el objetivo de investigación del presente trabajo.

La Figura 6.1 muestra el posible posicionamiento de las organizaciones en la zona delimitada por los dos ejes mencionados.

En este mapa económico- social el factor económico pasa a ser una restricción para la continuidad y el crecimiento, más que un objetivo. Se transforma de primario en secundario respecto a los propósitos sociales.

No se trata del posicionamiento clásico, basado en mercados y productos, que obedece a la lógica de la estrategia competitiva<sup>8</sup> sino una nueva concepción en la que se incluye a toda la comunidad con la lógica de un capitalismo social en el que los propósitos y las responsabilidades sociales permiten diferenciarse y lograr legitimidad social que no descansa en los valores tradicionales del capitalismo liberal.

La elección es democrática y la movilidad en este mapa dependerá de la evolución de los valores sociales de los directivos.



**Figura 6.1. Encuadre de las organizaciones de economía social del sector privado**

**C 1** Organizaciones que encuadran sus actividades dentro del marco legal y privilegian la responsabilidad económica financiera frente a sus accionistas o propietarios sobre los objetivos de orden social y valores colectivos

**C 1 – B 1** Acuerdan con los conceptos de Milton Friedman de no destinar recursos a fines sociales, alterando las leyes de mercado y dejan estas acciones en manos del Estado a través de la distribución inteligente de los impuestos. Las organizaciones, a través de sus funcionarios profesionales deben cumplir con sus obligaciones y no alejarse de sus funciones organizacionales ocupando espacios que corresponden a funcionarios del Estado, mejor capacitados para ello.

<sup>8</sup> Porter, M.; "Ventaja Competitiva", 1989, Pág 28.



Los beneficiarios directos son los propietarios o accionistas de estas organizaciones.

**C 1 – B 2** Comprende a organizaciones con objetivos de lucro que extienden sus actividades hacia otros eslabones de la cadena de valor, integrando de manera contractual a proveedores y distribuidores. Respetan sus obligaciones legales y se limitan a evitar prácticas censurables desde el punto de vista social.

**C 1 – B 3** Se constituyen con el propósito de promover bienes y servicios para la comunidad, pero son creadas con objetivos económicos. El compromiso con fines sociales es variado y su reconocimiento conduce a apoyos estatales como subsidios.

Por ejemplo las escuelas privadas.

**C 2** Organizaciones con fines de lucro que combinan voluntariamente objetivos económicos financieros con objetivos sociales.

**C 2 – B 1** Dentro de este grupo se encuadran organizaciones que cuidan sus relaciones con los grupos interesados "stakeholders" y no se limitan sólo a evitar prácticas susceptibles de críticas que podrían derivar en una mayor regulación legal. Practican voluntariamente acciones como patrocinios y otras "inversiones sociales" que puedan mejorar el posicionamiento competitivo y los beneficios de los accionistas a largo plazo.<sup>9</sup>

**C 2 – B 2** Incluye organizaciones que incorporan de manera explícita los intereses de los stakeholders en los objetivos y estrategias de la organización, van voluntariamente más allá de las obligaciones legales prescriptas.

Son múltiples las actividades sociales que pueden incorporar, comenzando por la producción de bienes y servicios de utilidad social y aceptan reducir la rentabilidad de los accionistas con acciones sociales dirigidas preferentemente a sus empleados, clientes y proveedores.

Dentro de este grupo están las organizaciones que además del cumplimiento de sus obligaciones legales, van voluntariamente más allá, integrando en sus estrategias, políticas y procedimientos, las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que surgen de las relaciones y el diálogo transparente con los grupos de interés y se responsabilizan de las consecuencias y de los impactos sociales que deriven de sus acciones.

Adhieren voluntariamente y de manera pública a principios y recomendaciones relacionadas con la Responsabilidad Social Empresaria como el Pacto Global de las Naciones Unidas. El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, la SA 8000 sobre Responsabilidad Social, las normas ISO 14000 sobre políticas ambientales y las Directrices para la elaboración de Memorias de

---

<sup>9</sup> Johnson, G. y Scholes, K. "Dirección estratégica"; 2001; Pág.204.



Sustentabilidad Del Global Reporting Initiative (GRI) relativo a informes y balances sociales, entre otras<sup>10</sup>.

**C 2 – B 3** Organizaciones que producen servicios para la comunidad en general, como transporte, dentro de un marco regulatorio establecido por el Estado.

**C 3** Este grupo integra a las asociaciones civiles, mutuales, fundaciones y otras organizaciones de diferentes modalidades de trabajo pero que tienen en común la prioridad de sus objetivos sociales.

**C 3 – B 1** En este grupo están las organizaciones cuyos propósitos sociales están orientados prioritariamente a sus asociados. Por ejemplo, los clubes sociales y deportivos, las asociaciones profesionales, los sindicatos y las asociaciones que nuclean a colectividades extranjeras o nacionales.

**C 3 – B 2** En este grupo podrían estar las empresas de la economía de comunión que tienen como objetivo principal, una distribución más equitativa de la riqueza e instaurar la "cultura de dar" como base del interés general y la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Actúan dentro de la economía de mercado y producen bienes y servicios. Por ello dependen menos de los recursos de otros pero distribuyen la riqueza generada con mayor transparencia proporcionando trabajo justo y digno a todos los grupos interesados, poniendo los recursos en circulación para seguir produciendo otros bienes y servicios de manera que se incremente la posibilidad de repartir.

**C 3 – B 3** En este grupo se encuentran las organizaciones creadas con fines sociales orientados a la comunidad en general. Por ejemplo las organizaciones con fines de conservación del medio ambiente.

La forma jurídica o contractual no basta para definir la inclusión de una organización en una categoría determinada; una S.A. podría ser socialmente responsable o no; una cooperativa puede priorizar fines egoístas sobre los solidarios y una asociación civil sin fines de lucro puede perseguir fines financieros de sus directivos.

En cada grupo, el valor acordado a cada dimensión, se traduce materialmente en la creación de organizaciones con formas jurídicas particulares y en el desarrollo de ideologías identificatorias que crean en distinto grado, sentido de pertenencia y compromiso.

---

<sup>10</sup> Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) "Responsabilidad Social Empresaria", (2001)



Sólo un examen profundo de las actividades y de los valores que sustentan las políticas y prácticas cotidianas podría establecer una categorización fundamentada de una organización en particular y en un momento dado.

## **6.2. Organizaciones incluidas**

En la Figura 6.1, están incluidas todas las organizaciones que potencialmente consideran sus misiones en la sociedad y que independientemente de sus objetivos económicos, actúan con distintos grados de responsabilidad social frente a la comunidad. Están comprendidas:

### **6.2.1. Organizaciones privadas sin fines de lucro**

Incluye a organizaciones de asistencia y beneficencia, sociales y deportivas, instituciones religiosas y barriales que tienen propósitos de bienestar social en aspectos no cubiertos por las organizaciones del sector público.

También organizaciones con fines particulares como partidos políticos, asociaciones gremiales, profesionales y empresariales.

Su amplitud es dispar y pueden extenderse a través de redes solidarias a otros países.

Las formas jurídicas más comunes en nuestro país son las asociaciones civiles, mutuales y fundaciones con propósitos diferenciales de bien común.

Los fines constitutivos marcan con claridad su ubicación en el eje "finalidad-racionalidad"

Precisamente esta finalidad social, aumenta la identificación, el compromiso y la adhesión de sus integrantes por compartir las convicciones morales<sup>11</sup>.

Esto no obsta para que posean empleados, profesionales y directivos que reciban retribuciones por sus aportes.

La necesidad de viabilidad económica, puede llevar la racionalidad social a posiciones más cercanas a la racionalidad económica cuando se persigue mayor efectividad en la asignación de recursos o cuando debe mostrarse eficiencia en su uso.

### **6.2.2. Organizaciones privadas con fines de lucro**

Las demandas de responsabilidad social para estas organizaciones existen de manera creciente desde hace muchos años.

El crecimiento de las grandes corporaciones a través del control directo de administradores profesionales y el debilitamiento del propio de sus accionistas y del Estado han incrementado las presiones para que estas organizaciones aumenten sus consideraciones hacia el bien público y social además del bienestar privado y económico.

Las posibilidades para resolver el problema del control sobre estas corporaciones son diversas y van desde la nacionalización hasta el extremo de confiar que la búsqueda de la eficiencia económica llevará por sí sola al cumplimiento de objetivos sociales.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Etzioni, "Organizaciones Modernas" (1965) Pág. 31.



En este último extremo está la posición neoliberal de Milton Friedman que sostiene a que el objetivo primordial de las empresas debía ser económico y no tenían que aceptar responsabilidades sociales en detrimento de los beneficios para los accionistas.

En el otro extremo se encuentra la nacionalización o la regulación de las actividades económicas en un marco de obligaciones sociales que podían exceder sus posibilidades y afectar la continuidad.

Entre ambos, existen distintas demandas de la sociedad civil con posturas críticas que rechazan estas posiciones extremas y buscan alguna combinación viable a través del involucramiento voluntario de las empresas en la cuestión social pero dentro del modelo capitalista de mercado.

Esta situación de tensión en las empresas demanda de sus directivos la resolución de un conflicto de valores asociados a los intereses individuales o a los colectivos de bien común.

Este foco de atención, en la responsabilidad social de las organizaciones, está justificado porque gran parte de la actividad de una sociedad tiene lugar dentro de los sistemas extendidos que configuran las corporaciones por lo que sus decisiones y acciones tienen amplia repercusión sobre toda la comunidad donde operan.

El enfoque sistémico de la comunidad, resalta la interdependencia entre todos los participantes y la comprensión de que los objetivos comunes no pueden alcanzarse sin la participación de los otros.

La noción de comunidad, y el sentido de pertenencia justifican entonces, el ejercicio activo de una racionalidad basada en la solidaridad social.

La ubicación de cada organización en cuadro, dependerá de la cultura de cada una. Esto refiere al perfil cultural del grupo dominante en función de las consecuencias esperadas de la gestión en términos de satisfacción de necesidades de grupos de interés internos o externos.

### **6.3. Las sociedades cooperativas**

En el mapa de posicionamiento de la figura 6.1., no se incluyen las sociedades cooperativas. El cooperativismo no es un movimiento homogéneo.

No sólo existen grandes diferencias entre cooperativas de distintos países sino que también se manifiestan según los sectores en que actúan y sus propósitos fundacionales.

Estas organizaciones operan en una posición de equilibrio dinámico entre distintas fuerzas que actúan en su interior con diferentes formas de creencias y valores.

En la figura 6.2. se procura encuadrar por separado las cooperativas, dentro del espacio delimitado por los ejes básicos que marcan las tensiones anteriormente comentadas:

- Compromiso con finalidades sociales versus compromiso con finalidades económicas.
- Solidaridad hacia los miembros como principales beneficiarios versus solidaridad hacia la comunidad en general

Estas tensiones básicas derivan en otras como:

- Gestión asamblearia versus gestión de la dirección

---

<sup>12</sup> Mintzberg H (1993) "“Quién debe controlar la corporación”, En Mintzberg, H.; Quinn, B.” El proceso estratégico”. Pág. 434-435.



- Información amplia para todos versus información restringida
- Eficacia social versus eficiencia técnica y económica

El análisis en profundidad de estas tensiones es el propósito central de este trabajo.

#### **6.4. ¿Por qué las sociedades cooperativas?**

Este estudio se focalizará en las sociedades cooperativas acompañando el interés despertado en los últimos años por los programas estatales de promoción y por su potencialidad para encontrar soluciones para la población de menores ingresos. Asimismo, las mismas constituyen la columna vertebral de la Economía Social.

Su consolidación y su desarrollo integral es importante para formar organizaciones de autoayuda que puedan ofrecer alguna solución viable al desempleo, la carencia de viviendas y en general la satisfacción de necesidades no cubiertas por los servicios públicos.

Las características más destacadas de las cooperativas son:

- Su nacimiento y razón de ser, surge de la necesidad de ayuda mutua para superar limitaciones difíciles de atravesar de manera individual. La sociabilidad de la individualidad es un fuerte impulso para la solidaridad y un posible cambio cultural en el pensamiento y conductas egoístas de los individuos.
- Alto potencial para el desarrollo de comunidades orientadas a resolver otras necesidades sociales, como la vivienda, salud y educación de los sectores más débiles y hasta el ocio de grupos sociales más amplios.
- Espíritu de autoayuda puede satisfacer y conectar la satisfacción de necesidades personales con la solución conjunta y colectiva de las de todos.
- Igualdad económica entre los integrantes de una comunidad, corrigiendo desigualdades basadas en la propiedad de capital financiero.
- Derecho democrático de participación y autoorganización, para obtener beneficios socialmente deseables.
- Defensa de sectores sociales subalternos o marginados por la economía de mercado, posibilitando su incorporación de manera autónoma al sistema productivo, como por ejemplo las cooperativas de trabajo.
- Alto potencial para complementar - para algunos hasta sustituir- un sistema económico basado en el lucro por otro basado en relaciones solidarias, el esfuerzo común y el interés de la colectividad.
- No privilegian el lucro, sino la canalización de posibles excedentes a fondos no distribuibles, retornos a los socios o un destino público y social en caso de una disolución o liquidación.



- Las personas prevalecen sobre el capital en cuanto a derechos y obligaciones de los asociados. El aporte de capital no otorga privilegios sino que está destinado a la activación de la colaboración social.
- El interés por una gestión eficiente es similar al de otras organizaciones que operan en la economía de mercado, no obstante que sus finalidades pueden exceder las de orden económico.
- El principio de libre adhesión posibilita el acceso voluntario de todos los que aceptan las responsabilidades cooperativas sin restricciones ni discriminaciones sociales, políticas o religiosas.

Aún con todas estas consideraciones que muestran la base social de las cooperativas, presentan un doble aspecto en su gestión:

- Su actividad social solidaria
- Su actividad económica organizada

Esta doble demanda para su gestión da lugar a conflictos de intereses y tensiones, en un marco de complejidad de relaciones humanas que tiene una gran riqueza para la indagación, la investigación y la producción de conocimiento de base científica y por ende para el mejoramiento de su gestión.

Una cooperativa ineficaz y económicamente ineficiente no aporta positivamente ni al movimiento cooperativo ni a la sociedad, a pesar de los altos valores comunitarios que la impulsan.

## 6.5 Conceptualización y Tipología

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Los *principios cooperativos* constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. Prototipo de empresa social y solidaria, la cooperativa constituye la forma más genuina de entidad de economía social.

La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

- Cooperativa de trabajo asociado o cooperativa de producción



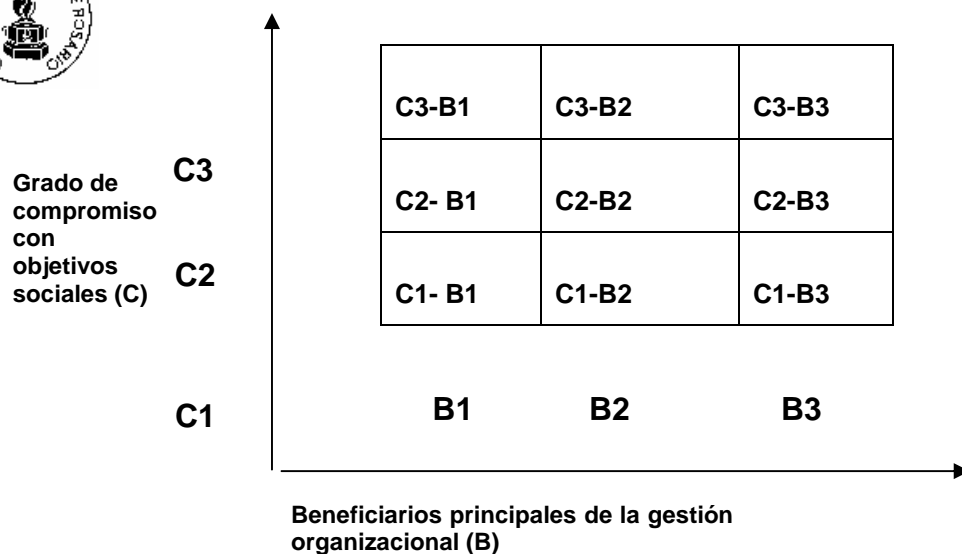
- Cooperativa de consumidores y usuarios
- Cooperativa agraria o agrícola
- Cooperativa de ahorro y crédito
- Cooperativa de servicios
- Cooperativa de viviendas
- Cooperativa de transporte
- Cooperativa de turismo
- Cooperativa de enseñanza

Existen también algunos tipos más específicos, como los de cooperativa de explotación comunitaria de la tierra, cooperativa de servicios públicos, cooperativa de electrificación rural o cooperativa del mar.

#### **6.6. Valores cooperativos**

- Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.
- Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

El siguiente esquema pretende encuadrar a las cooperativas combinando las variables –grado de compromiso de los directivos con los objetivos sociales y los beneficiarios principales de la gestión organizacional – antes explicadas.



**Figura 6.4. Encuadre de las cooperativas**

**C1. B1.** Incluye a cooperativas cuyo fin primordial es de carácter económico y se han formado con el fin de eliminar el beneficio del intermediario parasitario y especulativo.

El propósito central es la creación de ventajas económicas para sus asociados mediante la autogestión que permita:

- Menores costos de bienes y servicios. Por ejemplo, las cooperativas de consumo.
- Mayores ingresos de la producción. Por ejemplo las cooperativas de producción.

Si bien estas cooperativas no tienen propósitos directos de lucro, sus asociados procuran por este medio, maximizar sus ingresos en sus respectivos establecimientos productivos.

Los excedentes, en su caso, son retornados a los asociados en proporción a sus operaciones, para satisfacer sus necesidades inmediatas.

Comprende a las cooperativas agropecuarias, vitivinícolas, tamberas, etc. que facilitan a los productores rurales mejores condiciones para la venta de sus productos y otras que nuclean profesiones con demandas específicas, como las médicas o cooperativas que ofrecen servicios como, créditos, provisión para hogares y otros servicios para los miembros.

**C2. B2.** Incluye cooperativas que privilegian el derecho de toda persona de poder consumir para vivir y practican el principio de libre adhesión sin restricciones o limitaciones, como las cooperativas de consumo.

Extienden sus servicios a la comunidad en general y tienen una participación más activa en un mercado en el que compiten grandes cadenas de distribución.

Consideran que cada no socio, puede ser un asociado potencial y operan preferentemente en sectores de bajos ingresos.

Las operaciones con terceros que generan un lucro eventual, conviven con la ayuda mutua entre los asociados.

Predominan la eventualidad y complementariedad con las actividades esenciales.



El sesgo lucrativo es sólo accesorio, pero su participación condiciona el posicionamiento de estas cooperativas en el encuadre.

**C2. B1.** Incluye cooperativas que privilegian la retención de los excedentes cooperativos, para buscar la satisfacción de otras necesidades sociales colectivas, en las que es insuficiente la acción del sector público.

Estos servicios están dirigidos a los asociados como vivienda, educación, salud, deporte y otros.

En esta posición ubicamos a las cooperativas de trabajo que proveen empleo a sus integrantes. Sus ingresos no son producto de sus relaciones con la cooperativa sino de la auto administración de su propia actividad empresaria.

**C3. B1.** Incluye cooperativas cuyas finalidades principales son la provisión a los socios de servicios colectivos y fortalecen el consumo social.

Se trata de cooperativas multifuncionales a nivel de comunidades locales. Ofrecen gran cantidad de servicios cooperativos a gran cantidad de asociados y tienen una gran vitalidad en las economías de pequeñas poblaciones por su participación en la satisfacción de necesidades de sus habitantes.

**C3. B2.** Incluye cooperativas similares a las de la posición C3. B1., pero extienden sus servicios a no asociados. Ejemplo: Servicios de sepelio.

**C1. B2. / C1. B3.** Incluyen movimientos cooperativistas hacia "grupos empresariales" que aumentan el poder negociador a través de la expansión de servicios, escalas de operaciones y ámbito geográfico de actividades hasta el internacional.

En principio buscan la cooperación entre cooperativas, pero también establecen vínculos con otros agentes económicos no cooperativos.

Existen múltiples variantes y predominan valores de fortalecimiento del grupo empresarial cooperativo en una economía de mercado. La mejora de la eficiencia productiva y distributiva y el desarrollo de servicios comunes conviven como fines.

En Europa existen muchos ejemplos de adquisición de sociedades mercantiles que siguen operando bajo el control y dirección de una cooperativa.<sup>13</sup>

También las cooperativas tienen participaciones, mayoritarias o minoritarias en sociedades mercantiles.

En este proceso de crecimiento y concentración, los objetivos predominantes parecen ser de índole económica, y existe el peligro de un debilitamiento de los objetivos sociales del movimiento cooperativista.

---

<sup>13</sup> Rosembuj, T., *La empresa cooperativa*. Biblioteca CEAC de Cooperativismo. Barcelona, 1892, Pág. 184.



**C2. B3. / C3. B3.** Son categorías que algunos podrían calificar como utópicas.

El posicionamiento está basado en una cultura de ideales en donde se privilegia el “dar”, el sacrificio y el compartir antes que el “tener”.

La capacidad e intensidad de entrega, descansa en una fuerte formación, socialización, adoctrinamiento y culturización de socios, empleados y dirigentes en la cultura de “dar”.

Esta cultura organizacional, debería estar alineada con una cultura macrosocial similar de la sociedad en la que operan para poder ganar aliados culturales en todos los sectores y poder complementar y coordinar proyectos sociales de significación.

#### **6.6. ¿En qué cooperativas focalizar el estudio?**

Las organizaciones de la Economía Social tienen un alto impacto en el desarrollo local, en especial, a través de la generación de puestos de trabajo dignos y de calidad. En este marco, el rol de las cooperativas es fundamental para alcanzar la eficiencia económica y social.

El estudio se centrará sobre algunas cooperativas de Rosario y su zona focalizando la investigación sobre las *de Producción y de Servicios*, entendiendo que a través de la comprensión de su cultura y de una adecuada gestión organizacional se alcanzan mejores resultados, fortaleciendo y potenciando su fin social y su competitividad en el mercado.

De este modo, aquellas cooperativas perdurables no sólo tienen asegurado su propio desarrollo y expansión, sino que también contribuyen al crecimiento social y económico regional.

### **7. METODOLOGIA**

Considerando que la temática elegida responde a un enfoque social, se utilizará una metodología cualitativa. Este tipo de metodología intenta comprender la realidad social a través de la visión de sus actores. Los métodos cualitativos son holísticos, tratan de captar el nudo central y los elementos relevantes de la realidad estudiada. Asimismo, los actores sociales, con sus ideas, percepciones, emociones e interpretaciones, ocupan un lugar central en la investigación. Finalmente, los datos claves se extraen de la situación real en el campo, a través de los relatos de los propios actores

En concordancia con los objetivos de la investigación, la técnica a emplear será el estudio de caso. Según Yin, Robert “Un estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes”<sup>14</sup>. En este sentido, el estudio de caso no implica una muestra sino que el objetivo es generalizar las teorías, o sea una generalización analítica y no una generalización estadística. En síntesis, el propósito es hacer un análisis completo y no particularizado.

---

<sup>14</sup> Yin, R; “Investigación sobre estudio de casos”, Sage Publications, 2da. Edición, 2004, Pág.6.



Se elegirán aquellos casos- cooperativas- que sean relevantes por su potencial descriptivo/ explicativo y que resultan factibles de abordar, con el propósito de indagar su problemática en el modelo de Economía Social.

Asimismo, las herramientas a utilizar serán el análisis bibliográfico, la revisión documental, las entrevistas en profundidad y la observación personal y directa.

## 8. REFLEXIONES PRELIMINARES

La concentración de la riqueza por un lado y exclusión social por el otro, aspectos difíciles de resolver por el Estado ni por el mercado a través del libre juego de la libre oferta y demanda, han sido aspectos considerados por la Economía Social, sobre todo en países como el nuestro donde esta problemática se acentuó a partir de la década del 90.

La Economía Social surge desde la comunidad, tratando de alcanzar un equilibrio entre lo económico y lo social, con una política institucional y una cultura de trabajo autogestionario. Comprende actividades participativas que están impregnadas de redes de sociabilidad y prácticas socioeconómicas que armonizan la eficacia y la eficiencia empresarial con los principios y valores solidarios que la sostienen.<sup>15</sup> Es fruto de las necesidades insatisfechas y se traduce en estrategias de cohesión social. Se caracteriza por una cultura de socialización de ideas y prácticas.

El capitalismo liberal, en tanto, representa a los intereses de ciertos grupos de poder por construir una sociedad mercantil autosuficiente. La estrategia no declarada del modelo neoliberal consiste en quitar los valores éticos del análisis de los conflictos sociales y en naturalizar la injusticia de las relaciones sociales, traducido en el predominio de la ética mercantil.<sup>16</sup> Este modelo es el resultado de la competencia y del consumo en la búsqueda de la satisfacción inmediata.

En la Economía Social y particularmente en el Cooperativismo, se trata de educar para el trabajo, se intenta transformar al trabajador, quien a su vez, adquiere la capacidad de educar a otros, más allá de la educación formal y externa a las empresas. Supone el paso de la educación explícita (cursos, seminarios, capacitación gerencial) a la educación implícita que se refiere a las múltiples formas de socialización dentro de la cultura de la organización. Las personas en su ámbito laboral, a través de experiencias, comienzan a comprender sobre las particularidades del emprendimiento, sus derechos, obligaciones e intereses comunes.

Más allá de que muchas cooperativas no han tenido el éxito esperado relacionándolas con una deficiente administración o como respuesta a fenómenos de marginalidad y exclusión social y en

---

<sup>15</sup> Elgue, M, "*Más allá de lo económico y lo social*", Buenos Aires, Editorial Corregidor, 2006, Pág. 34.

<sup>16</sup> Etkin, J., "La empresa competitiva. Grandeza y decadencia". (1996)



ocasiones, ligadas a sectores rurales, estas organizaciones fueron relevantes a la hora de resolver acuciantes problemas sociales a través de la creación de fuentes de trabajo.

A través de esta investigación se espera poder contribuir a la mayor difusión del modelo de Economía Social y a incrementar la confianza en su capacidad para la solución de problemas y necesidades de la comunidad.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### METODOLÓGICA

- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos; Lucio, Pilar B. (1998); *"Metodología de la investigación"*, Buenos Aires, Mc Graw Hill, 3ra. Edición.
- Sautu, R, (2003): *"Todo es teoría"*, Buenos aires, Lumiere.
- Sautu, R, Wainerman, C, (2004); *"La trastienda de la investigación"*, Buenos Aires, Lumiere.
- Stake, Robert E, (1994); *"Case studies"* en Denzin N.K. y Linclon, Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, California, Sage Publications.
- Yin, Robert K. (1995); *"Case studies"* en Denzin N.K. y Linclon, Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, California, Sage Publications, second edition.

### TEMÁTICA

- Boyer, Robert (2007); *"Crisis y regímenes de crecimiento. Una introducción a la teoría de la regulación"*, Trabajo Sociedad, Ceil Piette. Conicet, Miño y Dávila Editores.
- Bragulat, J. "La Economía Social tradicional, las Cooperativas de Trabajo y los Sindicatos"
- Burkard Hans (1998) *"Hacia un futuro sostenible"* en Revista Universitaria Oriéntese 1-1998 Fundación Universitaria del Oriente Antioqueño, Río Negro
- Bruni Luigino (2000) Humanizar la Economía- Reflexiones sobre la *"Economía de Comunidad"*- Ciudad Nueva-Buenos Aires.
- Caracciolo Basco Mercedes, Foti Laxalde, M.del Pilar (2005) *"Economía Solidaria y Capital Social- Contribuciones al desarrollo local"*, Paidós; Buenos Aires.
- Da Silva, Reinaldo O;(2002); *"Teorías de la Administración"*; Editorial Thompson, Buenos Aires.
- Davis, P. y John, D.; (2005), *"Management cooperativista. Una filosofía para los negocios"*, Buenos Aires, Granica.
- Douglas, M. (1986); *"How Institutions Think"*. Syracuse University Press; Nueva York.
- Elgue, M, (2006) *"Más allá de lo económico y lo social"*, Editorial Corregidor; Buenos Aires.
- Etkin, J. (1996) "La empresa competitiva. Grandeza y decadencia".
- Etzioni, A. (1965), "Organizaciones Modernas"; UTHA; Méjico.



- Ferrucci Alberto (1993); *"Norte-Sur. ¿Qué hacer? Panorama crítico de la economía mundial"*, Ciudad Nueva Editorial.
- Ferrucci Alberto (1997) *"Economía de comunión. El secreto de unidad"*. En Suplemento de la revista Ciudad Nueva N° 373; Noviembre de 1997.
- Gómez Pérez Rafal (1990) *"Ética Empresarial. Teoría y casos."* Rialp, Madrid
- González García I, López Mato L y Sylvester R.(2003) *"Responsabilidad Social Empresaria"*. Idea, Buenos Aires.
- Habermas J. (2000) La costellazione post-nazionale. *"Mondo globale, nazioni e democrazia"*, Feltrinelli, Milano.
- Heilbroner R. y Milberg M. (1998); *"La evolución de la sociedad económica"*, Prentice Hall, México.
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA); (2001) *"Responsabilidad social empresaria"*; Buenos Aires.
- Johnson, G y Acholes, K. (2001); *"Dirección Estratégica"*; 5ª Edición; Prentice Hall; México.
- Kliksberg Bernardo (2007) *"Las empresas son decisivas en la lucha contra la pobreza"* En Revista Fortuna 24 de febrero de 2007 pp. 9-12, Buenos Aires.
- Mintzberg H (1993); " El proceso estratégico" ; Prentice Hall; México.
- Morgan, G., (1991); *"Imágenes de la Organización"*, Alfaomega; México.
- Pelligra, V.; Ferrucci, A. (2006) *"Economía de comunión. Una nueva cultura"*. Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Quartana P.,Sorgi, Araujo,Gui y Ferrucci; (1992) *"Economía de comunión. Propuesta y reflexiones para una cultura del dar"*. Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Lo Vuolo, R, Lautier, B y otros; (2006); *"La credibilidad social de la política económica en América Latina"*, Miño y Dávila Editores.
- Rosembuj,T.(1982); *"La empresa cooperativa"*. Biblioteca CEAC de Cooperativismo. Barcelona.
- Scheid, Jean-Claude; (1986), *"Los grandes autores en Administración"*, Biblioteca de la empresa, Ediciones Orbis SA.
- Schein, E., (1988); *"La cultura empresarial y el liderazgo"*, Barcelona; Plaza & Janes Editores S.A.
- Zamagni, S. (2004) *"Desarrollo sustentable, la lucha contra la pobreza y las nuevas estructuras de gobernabilidad en la era de la globalización."* En Revista Valores en la sociedad industrial. Año XXII N° 60; Buenos Aires.
- Zamagni, S. (2005) *"Un modelo de democracia para la sociedad post-industria"*. En Revista Valores en la sociedad industrial Año XXIII N° 63, agosto 2005, Buenos Aires.
- Zamagni, S. (2007); *"Economía civil: eficiencia, equidad y felicidad pública"*. En Boletín Informativo Techint N° 323 Mayo-Agosto 2007, Buenos Aires.



#### TRABAJOS PRESENTADOS EN CONGRESOS, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS

- *“La importancia de la cultura en el marco de la autogestión productiva de empresas recuperadas”*, publicado en Revista Latinoamericana Otra Economía, Volumen II- Nº 2, 1º semestre 2008, [www.riless.org/otraeconomia](http://www.riless.org/otraeconomia)
- *“Perfil cultural de las empresas recuperadas. Complejidades y tensiones en su gestión”*, publicado y expuesto en el 17º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Córdoba, septiembre de 2008.