



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 48, abril 2004, pp. 31-52**

Economía política de los directivos de las empresas de economía social

Rafael Chaves y Antonia Sajardo

IUDESCOOP - Universitat de València

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Economía política de los directivos de las empresas de economía social

Rafael Chaves y Antonia Sajardo

IUDESCOOP - Universitat de Valencia y CIRIEC-España

RESUMEN

En el teatro del gobierno de las empresas de Economía Social los directivos juegan un papel protagonista capaz de orientar las trayectorias de aquellas. En el presente artículo analizamos los elementos teóricos subyacentes a la centralidad de estos directivos en las empresas de Economía Social, la naturaleza de estos recursos humanos estratégicos, en especial las variables que guían su comportamiento, y su capacidad para orientar trayectorias de reforzamiento o de desnaturalización de la identidad de Economía Social. Finalmente, desde una perspectiva prescriptiva, analizamos las posibilidades y limitaciones de las diferentes modalidades de control y selección del directivo.

PALABRAS CLAVE: Economía social, directivos, gobierno de la empresa, poder gerencial, trayectorias empresariales.

CLAVES ECONLIT: J540, L390, M190, P130.

Economie politique des dirigeants des entreprises d'économie sociale

RÉSUMÉ: Dans le théâtre que constitue la gouvernance des entreprises d'économie sociale, les dirigeants jouent un rôle principal, en étant capables d'orienter la trajectoire de celles-ci. Dans cet article, nous analysons les éléments théoriques sous-jacents à la centralité de ces dirigeants dans les entreprises d'économie sociale, la nature de ces ressources humaines stratégiques, notamment les variables qui guident leur comportement, et leur capacité à orienter des trajectoires de consolidation ou de dénaturalisation de l'identité d'économie sociale. Enfin, d'un point de vue prescriptif, nous analysons les possibilités et limites des différentes modalités de contrôle et sélection du dirigeant.

MOTS CLÉ: Economie sociale, dirigeants, gouvernance de l'entreprise, pouvoir managérial, trajectoires d'entreprise.

The political economics of management in social firms

ABSTRACT: In the running of social firms, managers play a leading role which can guide the course of these companies. In this article we analyse the theoretical elements underlying the central importance of managers in social firms, the nature of these strategic human resources, particularly the variables which guide their behaviour, and their ability to take courses of action which can strengthen or corrupt the identity of social economy. Finally, from a prescriptive perspective we analyse the possibilities and limitations of the different types of director control and selection.

KEY WORDS: Social economy, managers, corporate governance, managerial power, business paths.

1.- Introducción*

Las empresas de la Economía Social se precian de desarrollar su actividad económica respetando una identidad genuina diferente a la de la economía privada capitalista y la economía pública. Responder simultáneamente al doble reto, el económico y el del respeto a esta identidad propia es su constante histórica.

Frente al reto económico las empresas de Economía Social requieren de una capacidad creciente de planificación de su desarrollo, de innovación y de mejora de la eficiencia y la competitividad en el medio plazo para lo cual, entre otros, es necesario dotarse de una estructura organizativa crecientemente profesionalizada y unos recursos humanos estratégicos competentes. No obstante, tales elementos económicos pueden, a su vez, modificar su identidad.

El objeto central de este trabajo es doble. Radica, por un lado, en analizar estos recursos humanos estratégicos, los directivos, y su capacidad para desdibujar esa identidad de Economía Social, en fin se trata, desde una perspectiva heurística, de sentar las bases de una teoría del directivo de las empresas de ES. Por otro lado, desde la perspectiva de un científico social interesado por las organizaciones guiadas por valores de democracia, equidad distributiva y libertad, como son, en principio, las empresas de la Economía Social (en adelante ES), se pretende estudiar medidas prescriptivas dirigidas a preservar esta identidad.

Se parte de la tesis siguiente: la orientación del desarrollo económico y organizativo de una empresa de ES viene marcada por la naturaleza y por los márgenes de libertad de acción de su management. Consecuentemente, desde una perspectiva prescriptiva, para preservar esa identidad de ES, estas empresas deben simultáneamente acertar en la selección de estos recursos humanos estratégicos y en la definición de unos márgenes de libertad idóneos.

La estructura de este artículo es la siguiente. En primer lugar se analiza la centralidad del directivo en el gobierno de las empresas. Se constata que este agente económico constituye una pieza clave en el gobierno de las empresas de ES y por tanto en la determinación de las políticas implementadas. La sección siguiente se dedica al análisis de la naturaleza del directivo, particularmente a las variables que guían su comportamiento. El apartado siguiente indaga sobre los efectos de tales comportamientos sobre las empresas de ES. Se analiza las orientaciones susceptibles de ser marcadas por estos directivos, orientaciones definatorias de trayectorias de reforzamiento o de desnaturalización (Chaves y Monzón, 2001), de esa identidad genuina, y qué lógica explicativa subyace a este fenómeno. Finalmente, las secciones 5 y 6 son de índole prescriptiva. La 5 aborda las alternati-

* Este artículo es una versión revisada y modificada de otro publicado por los autores en inglés en la revista *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, N°1, marzo 2004.

vas, dificultades y limitaciones que presentan estas empresas para controlar a sus directivos, mientras la sección 6 explora las posibilidades de la selección del directivo como opción prescriptiva. El último apartado expone las conclusiones.

2.- La inevitabilidad del ascenso del poder managerial

Cuando las empresas crecen y se consolidan económicamente un actor económico específico, los directivos, diferenciado del agente propietario de la empresa, se erige en conductor, en la pieza clave del gobierno de la empresa.

La aparición y extensión de este fenómeno, tanto en las empresas capitalistas como en las de ES, desafía la naturaleza institucional misma de ambas formas empresariales planteando una transformación, una 'degeneración' de su identidad hacia una *empresa managerial*. En este apartado se estudian las principales 'teorías degenerativas' urdidas a este respecto, en primer lugar, la teoría clásica gerencial, también conocida como teoría del control interno, enfocada a las grandes empresas capitalistas y extrapolable al sector de la ES, y en segundo lugar las teorías clásicas de transformación de las empresas de ES.

2.1. La teoría clásica del control managerial

Desde Adam Smith, la *mainstream* de la literatura económica ha asumido, como postulado del mundo empresarial capitalista, que quien mejor capacitado se encuentra para velar por sus propios intereses y conducir eficientemente las empresas es el mismo *propietario capitalista* (léase accionista). Sólo de ese modo se asegura que el desarrollo de la empresa capitalista es en beneficio de este agente económico. En todo momento el *management* de las empresas habría de hallarse bajo control y subordinado al agente económico principal.

Esta visión de la empresa dominante en el mundo no ha sido cuestionada por la *mainstream* de la literatura económica alternativa, la corriente marxista, para quien la creciente presencia de *management* en las grandes empresas no tendría mayores consecuencias pues estos nuevos actores sólo desempeñan un papel subordinado en relación al agente propietario capitalista, por lo que su existencia únicamente revela una separación de funciones entre ambos por razones técnico-organizativas.

La abundante literatura desarrollada en las dos últimas décadas sobre el gobierno de la empresa (*corporate governance*) ha presentado como denominador común la búsqueda de modos y estructuras de gobierno más eficientes para crear valor para la propiedad (el accionista). Implícitamente esta misma literatura ha evidenciado, por un lado, la inexorable tendencia al ascenso del poder managerial,

que desplaza a la propiedad capitalista de las riendas del gobierno de estas empresas, en segundo lugar, una concepción oportunista, cuando no depredadora de este manager, interesado en apropiarse de rentas que, según esta literatura, corresponden a sus 'legítimos' dueños, la propiedad; y en tercer lugar, su respeto epistemológico al postulado capitalista señalado más arriba, pues el eludirlo implicaría reconocer la tendencia 'degenerativa' en la forma canónica de la empresa capitalista (y el fin del sistema capitalista tradicional, aunque por razones diferentes a las señaladas en su momento por Marx).

Frente a la anterior corriente dominante de pensamiento ha coexistido otra corriente cuya visión de las grandes empresas modernas reposa en dos preceptos, uno, el cuestionamiento del postulado capitalista anterior, y dos, la asunción de un cambio en la organización institucional de la gran empresa en una doble dirección, la separación entre el agente económico que ostenta el control de la empresa y el agente que detenta la propiedad de la misma y además quien controla la empresa es el management (normalmente marginalmente propietario). Esta corriente arranca en los trabajos de principios del siglo XX de los institucionalistas Tawney (1921) y Veblen (1921) quienes tempranamente identificaron el proceso de separación de propiedad y control en las grandes empresas capitalistas, la transformación en 'rentistas ociosos abstencionistas' de los propietarios, el conflicto latente y creciente entre management y propietarios y el ascenso del poder gerencial.

Esta línea teórica es desarrollada por otros economistas como Berle y Means (1932), Burnham (1941), Marris (1964), Galbraith (1967) y Chandler (1990). Edifican, por un lado, construcciones teóricas de la que podemos denominar economía managerial y por otro, ofrecen sólidas evidencias empíricas a sus teorías. Para estos autores el *proceso de transformación de la economía capitalista en economía managerial* es irreversible pues la creciente omnipresencia de un nuevo agente económico y social, el management, constituye una necesidad objetiva de las grandes empresas dominantes en las economías¹. Los intereses y comportamiento de este nuevo agente económico son quienes orientan la trayectoria de las grandes empresas, orientación que difiere significativamente de la de sus antiguos propietarios.

Las razones del ascenso del poder managerial son de naturaleza doble: tecnoeconómica y organizativa. La primera emana del propio proceso de desarrollo de la actividad económico-empresarial la cual presenta crecientes exigencias en capacidades profesionales y de conocimiento por parte de sus recursos humanos estratégicos. Las razones organizativas que subyacen a este fenómeno son la dispersión creciente del accionariado y su fragmentación en pequeños accionistas, propietarios cuyo comportamiento para con la empresa se modifica, al pasar de interesarse por la actividad económica y gestión de la empresa a interesarse exclusivamente por la distribución (dividendos y alzas en cotizaciones) ligada a su inversión. Pierden así, como colectivo, el gobierno directo de la empresa.

No obstante, estos propietarios mantienen un control negativo de la empresa pues pueden definir las condiciones de selección y los márgenes de libertad de actuación de la dirección, variables condicionantes de la calidad y conducta de estos últimos agentes. De hecho, como señalara Galbraith,

1.- Véase, p.ej., la "Revolución de los directores" de Burnham, 1941, para quien el desplazamiento de los propietarios capitalistas del control de las grandes empresas implicaba su desplazamiento como clase dominante a favor de los directores.

esta teoría managerial exige la aquiescencia o conformidad pasiva de los propietarios, mediatizada por una distribución de dividendos de cuantías aceptables. Esta última exigencia representa a todas luces el principal margen de libertad de la dirección.

La otra limitación de esta teoría managerial se sitúa en las consecuencias de la propia nueva lógica distributiva de los accionistas. Una lógica de este tipo, marcada por una visión de corto plazo, puede desafiar la viabilidad de la empresa en el medio y largo plazo al tender a minusvalorar políticas necesarias, como son inversiones y transformaciones técnico-organizativas, pero poco rentables a corto plazo para los accionistas. Frente a esta lógica, una emergente literatura económica (p.ej. Castanias y Helfat, 1992, Charreaux, 1996) defiende la funcionalidad del poder tecnocrático en relación a la viabilidad a medio plazo de la empresa.

2.2. Teorías gerenciales en la Economía Social

Desde la perspectiva de la *corporate governance* el elemento relevante de las organizaciones de Economía Social es el canónico Principio Democrático de decisión, del que emanan los otros tres Principios: distributivo, de objetivos y de autonomía (Defourny y Monzón, 1992). Aquí las teorías de 'control interno' o gerenciales hacen referencia a la *regresión democrática* a favor de una minoría directiva (Stryjan, 1994, Cornforth, 1995). Dos teorías principales han sido urdidas.

- La *teoría clásica de Michels* (1911), enfocada a las organizaciones democráticas (su estudio se centró en los sindicatos y los partidos políticos socialistas) es también conocida como la 'Ley de hierro de la oligarquía'. Según él, la democracia exige organización, es inconcebible la democracia sin organización, pero a su vez, toda organización presenta una tendencia secular a la formación de una oligarquía.

Su teoría parte de dos supuestos: uno, las capacidades de liderazgo social y de tipo profesional se hallan distribuidas inequitativamente entre la base social de la organización democrática, una minoría presenta superiores capacidades en este doble sentido, y dos, el incremento del tamaño y de la complejidad de las organizaciones democráticas exige creciente personal estable para funciones de liderazgo y de gestión. A partir de tales supuestos se infiere que, por razones de división del trabajo, la expansión de una organización necesitará de 'líderes profesionales' (líderes 'y' profesionales) que acumularán poder de decisión en la organización. La consolidación de esta oligarquía ('democrática') se verá reforzada por la existencia de seguidismo por parte de las bases de la organización para con sus líderes (y por tanto por su conformidad pasiva hacia la transferencia de un creciente margen de manobra a la dirección) así como por las cualidades carismáticas propias de los líderes². En la teoría de Michels la oligarquía no necesariamente asume el papel exclusivo de management profesional en tanto que las organizaciones democráticas que analiza no desarrollan actividades estrictamente económicas.

2.- Esta teoría se refuerza cuando se atiende a la variable extracción de clase social de estos directivos - líderes. Así, colocar a personas procedentes de las élites sociales y políticas en los puestos de dirección de las empresas tiende a reproducir y ampliar su poder social y político, lo que en un contexto de organización democrática contribuye directamente a una regresión antidemocrática, como pusieron de relieve hace más de dos milenios los filósofos griegos Aristóteles y Platón.

- *Meister* (1974) perfecciona la tesis de Michels aplicándola, desde una perspectiva dinámica, a organizaciones democráticas que desarrollan actividad económica. Identifica cuatro fases de un *proceso general de transformación interna de las organizaciones democráticas (asociaciones y cooperativas) en empresas manageriales*, proceso a lo largo del cual el poder de los directivos (administradores) crece y se hace hegemónico *pari passu* al creciente predominio de la dimensión económica sobre la dimensión social y autogestionaria de la organización (ver Tabla 1).

Tabla 1. La transformación de las organizaciones democráticas

FASES	CARACTERÍSTICAS DE LA FASE
1 CONQUISTA	Ideología y voluntarismo generalizado por parte de los socios, con vocación transformadora del entorno DEMOCRACIA DIRECTA: Poder Legislativo Control estrecho de los administradores (AD) y consejo rector (CR) por la asamblea de socios (AG) Gestión colectiva ACTIVIDAD ECONÓMICA SIN CONSOLIDAR, es objetivo secundario Multifuncionalidad, dispersión de esfuerzos, ineficacia económica Voluntarismo y disposición a sacrificios salariales: creación de capital colectivo Igualitarismo distributivo
2 TRANSICIÓN Y CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA	La necesidad de supervivencia económica exige cambios en funcionamiento y en reorientación de objetivos -insistencia en la dimensión económica Desimplicación creciente de los socios DEMOCRACIA DELEGADA: del Poder Legislativo al Poder Ejecutivo Refuerzo del poder ejecutivo (CR) frente a AG en aras de la eficacia económica Se delega sólo actividad económica, no actividad social Los CR se perpetúan en sus cargos, Δ competencias y los límites de su gestión Poca sustituibilidad de la dirección por bajos salarios (pero otras retribuciones) Los socios AG no tienen tiempo ni formación para controlar o juzgar CR y AD Conflictos entre Directivos (CR y AD) y AG (militantes fieles) Problema de integración de 'nuevos socios' y 'nuevos directivos' carentes de los ideales y de los sacrificios de los fundadores Formación de Administradores (AD) con conocimientos insustituibles CONSOLIDACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Especialización / separación de funciones y órganos de gobierno Racionalización de métodos de gestión económica (mercantilización, fin igualitarismo)

3 COEXISTENCIA	Fin de la vocación transformadora del entorno Endogeneización de valores dominantes externos, fin del idealismo societario ASCENSO DEL PODER MANAGERIAL La delegación se extiende a todas las actividades de la organización Creciente abandono o marginación de actividades sociales Actividad económica cada vez más compleja y exige decisiones sucesivas y rápidas CR y AD (directivos) controlan la información Información es básica para participar y crecientemente costosa para el socio AG pierde capacidad de control directo, excepto en elecciones –control negativo- , Ser socio ya no implica adscripción ideológica-valores; A mayor tamaño: menor cohesión; menor interés del socio; menor crítica y control del socio, Extensión de directivos de primera generación, procedentes de la cancha PREDOMINIO DEL DESARROLLO ECONÓMICO Asunción de los modos de gobierno ‘racionales’ mercantiles
4 PODER ADMINISTRATIVO	PODER MANAGERIAL: del Poder Ejecutivo al Administrativo Δ complejidad del entorno económico y de la información Incluso CR formados tienen dificultades en seguir y controlar a los AD Ausencia de contrapesos en AG y CR al poder de AD Extensión de directivos de segunda generación: contratados externamente PLENO DOMINIO DEL DESARROLLO ECONÓMICO Isomorfismo en modos de gobierno mercantiles y valores dominantes

La idea principal subyacente a ambas teorías es que en la Economía Social se produce un ascenso del poder gerencial por un doble grupo de razones: tecno-económicas y organizativas, de modo análogo a lo que acontece en las empresas capitalistas, como se indicó en el apartado precedente. La diferencia principal se sitúa en las razones de tipo organizativo. En efecto, al incrementar el tamaño y complejidad económica de las empresas de ES, crece el protagonismo de la dirección en el gobierno de estas empresas y crece paralelamente la apatía de los socios (*‘membership apathy’*, Vierheller, 1994), se desactiva su movilización ideológica, lo que significa un cambio en los objetivos de éstos, al desaparecer su dimensión de valores en relación a la empresa y transformarse en ‘clientes’, con demandas ‘depredadoras’ sobre la organización y el creciente poder gerencial.

La fuente del poder gerencial, es decir, su capacidad para condicionar, incluso determinar la política de la empresa, reside básicamente en el control y gestión de la información estratégica relativa a la empresa, una de las fuentes de poder que identificara Mintzberg (1992). Es el binomio información-poder el que diferencia el concepto Galbraithiano de Tecnoestructura, que identificamos aquí con el management, del concepto de técnico (de ahí la denominación de tecnocracia = tenedores de cono-

cimiento). La información es 'filtrada' e 'interpretada' por la propia dirección siendo capaz así de orientar la trayectoria de la empresa y el desempeño de la misma³. Una vez situados en confortables posiciones de poder, los directivos tienden a autoreproducirse en estas posiciones y ejercen ese poder aparentemente sin contrapesos procedentes de la base social, fenómeno este último favorecido por la desimplicación de estos socios. La conformidad pasiva de los socios ante el poder managerial presenta a veces límites; como ha evidenciado Soler (2003) el poder latente de los socios se ejerce en determinados momentos decisivos de la vida de la cooperativa, como en el momento del intento de privatización, en defensa de su identidad.

La evidencia empírica tiene dificultades en corroborar a menudo la hipótesis de la tendencia a la degeneración democrática y a la transformación en empresas manageriales de las grandes empresas cooperativas y las empresas controladas por los trabajadores⁴: ciertos estudios, como el de Cornforth (1995), continúan desafiando esta tesis.

3.- No control ! Los directivos de la Economía Social

El protagonismo del directivo en el teatro del gobierno de las empresas de ES justifica el interés en profundizar en el análisis de su racionalidad como agente económico y en el estudio de los efectos de su comportamiento sobre estas empresas, en fin, en establecer las bases de una teoría del directivo de las empresas de la ES.

Las teorías dominantes sobre *corporate governance* tienden a concebir al directivo como un agente interesado en maximizar sus rentas a costa de los intereses legítimos de los propietarios de la empresa mediante comportamientos oportunistas. Fiel al postulado capitalista, el *leit motiv* de esta literatura radica en edificar construcciones teóricas minimizadoras del margen de libertad conferido a tales directivos. Teorías gerenciales más recientes parten de supuestos conductistas alternativos, como el de maximización de su seguridad en el puesto de trabajo, el de maximización de su reputación como directivo eficaz para valorizarla en el mercado de trabajo de los directivos y el de maximización de su margen de discrecionalidad, todos los cuales generan efectos no necesariamente esquiladores de los propietarios ni antifuncionales para con la supervivencia de la empresa. Estas teorías resultan, sin embargo, insuficientes e insatisfactorias para analizar los directivos de las empresas de ES.

3.- Como señala Meister (1974:207): 'los directivos detentan el poder de información: pueden elegir el contenido de la información que se da, el lugar donde se da (en tal órgano o consejo) y el momento en que se da (el más oportuno para la dirección)'.

4.- Véase, p.ej. Davis (2001); Bradley (1980:165) señala que 'evidence suggests the relative case with which skilled 'professional' managers could influence company policy and unilaterally pursue particular management strategies', procedente de un trabajo empírico internacional sobre el management en las worker cooperatives; Vierheller (1994:648) revela, basándose en un estudio de Leman, 'en el conjunto del proceso de elaboración de las decisiones en el modelo autogestionario yugoslavo, es el management el que protagoniza el 75% del debate, el 80% del tiempo del debate, ofrece el 90% de las explicaciones y realiza el 75% de las propuestas que finalmente son aceptadas'.

3.1. Intereses, ideas y política de empresa

La naturaleza del directivo de la ES se define mediante dos elementos: sus intereses económicos como agente económico, por un lado, y por otro, su cultura managerial. Partimos de la hipótesis de que la dirección, portadora de ambos elementos, si goza de suficiente margen de libertad de actuación, orienta las políticas de las empresas de Economía Social y por ende contribuye a trazar sus trayectorias.

El management constituye un grupo de interés específico dentro del gobierno de la empresa de ES. Sociológicamente lo integran trabajadores remunerados de alto standing cuyos intereses están mediatizados por una lógica de “*on the job consumption*” (Fama, 1980). Esta lógica está basada en maximizar la seguridad de su empleo, sus posibilidades de promoción y/o recolocación, sus ingresos, su esfera de influencia (capacidad para realizar colocaciones y promociones de personas próximas), variables a las que pueden adicionarse su margen de discrecionalidad en la empresa, su liderazgo y su reputación (prestigio). El sumatorio de todas ellas integraría lo que se denomina ‘*capital managerial*’.

El comportamiento de los directivos se halla guiado por un bagaje cultural además de por unos intereses comunes como agente económico. La *cultura managerial*, entendida en el sentido de amalgama de creencias y concepciones así como de un sistema de valores y de un estilo de dirección (Hayes et Abenathy, 1980; Charreaux, 1996; Clark et Salaman, 1998) constituye el asiento cognitivo del comportamiento de los directivos. Estos imprimen su cultura en sus acciones en el marco de la política de la empresa, p.ej. en la gestión del proceso de elaboración de las decisiones internas, facilitando o dificultando la circulación de la información y de la participación de los demás actores internos a la empresa.

La cultura managerial lleva implícita los conceptos del Nobel North de modelos mentales y de ideología. Según él, los *modelos mentales* son las representaciones creadas por los sistemas cognitivos individuales para interpretar el entorno. Una *ideología* es, en cambio, el marco común de modelos mentales compartido por un grupo de individuos que provee simultáneamente una interpretación del entorno y una guía normativa para estructurar ese entorno. Finalmente, las instituciones son los mecanismos externos (en relación al espíritu individual) creados para estructurar y ordenar el entorno (citado en Charreaux, 1996:61-62). Consecuentemente, los *think tanks* son instituciones creadoras, portadoras y difusoras de una ideología en un campo cognitivo concreto (Arias, 1996), p.ej. el del modo de dirección y gobierno de la empresa.

Atendiendo a la variable cultura managerial pueden identificarse dos principales modelos de directivos⁵ que denominamos ‘Directivos High School’ y ‘Directivos de Economía Social’.

5.- Véase Davis (2001), Munkner (2000) y Pestana et al (2000).

Los *Directivos High School* (en adelante HS), o *Directivos Business*, se caracterizan por compartir y ser portadores de la cultura managerial (ideología en el sentido North) de los *think tanks* de las grandes empresas capitalistas (las '*Business Schools*') no sólo en cuanto objetivos de política de empresa sino en cuanto a instrumentos. Presentan serias carencias formativas (y poco interés en adquirirlas) en cuanto a herramientas (contabilidad, dirección participativa, etc.) y a bagaje cultural propio a la ES y sus familias internas (Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones). Comparte el sistema de valores del sector institucional capitalista, el cual prima la competitividad interpersonal, la búsqueda de la felicidad en el bienestar material, la sacralización del mercado, la jerarquía y el individualismo egoísta y minusvalora valores como la democracia y es poco receptivo hacia las necesidades y problemas sociales no solventes. Este tipo de directivos tiende pues a rehuir de los estilos de dirección participativa y de los mecanismos institucionalizados de democracia y distribución propios de la ES, a los que considera 'cargas'. Finalmente, tienden a minimizar su implicación y lealtad hacia la empresa de ES y a privilegiar el desarrollo de su carrera profesional en otro tipo de empresas.

Los *Directivos de Economía Social* se caracterizan por compartir y ser portadores de la cultura propia del sector de la ES (en el sentido de Levesque y Vallaincourt, 1996). Conocen (y comparten) el bagaje cultural de la ES así como sus técnicas operatorias específicas y el proyecto social de la empresa de ES en que trabajan. Su sistema de valores y ética es afín al de la ES, antígono al del Manager HS señalado más arriba. Tienden a implicarse en los proyectos socio-económicos de las empresas en que se integran y a desarrollar un sentido de lealtad (en el sentido de Hirschmann).

Los Directivos de Economía Social tienden en sus acciones a reproducir los elementos de refuerzo de la identidad de ES, como procesos de innovación institucional dirigidos al desarrollo de la participación, mientras los *Managers HS* consideran una carga atender a estas variables socio-organizativas pues su referente único es el criterio de rentabilidad económico-financiera.

La cultura managerial puede ser adquirida por el directivo externamente mediante su absorción en las instituciones de formación de directivos, situación relevante cuando la empresa ficha a nuevos directivos externos, o puede ser adquirida internamente en la empresa, cuando su promoción a directivo se ha realizado partiendo desde la base de la empresa, desde la "cancha". En este último caso resulta relevante la naturaleza jurídica de la empresa en la que se ha formado previamente cuando con posterioridad cambia de lugar de trabajo. Atendiendo a este proceso formativo, diremos que un Directivo de Economía Social es de *primera generación* (en el sentido de Meister) cuando ha sido formado internamente en una empresa de ES, empresa en la que ha realizado inversiones específicas (sacrificios y formación de capital colectivo), ha hecho carrera y en la que ha desarrollado un sentido de lealtad y de implicación hacia el proyecto social y empresarial. Los Directivos de *segunda generación* son aquellos que han accedido a puestos de dirección desde el exterior de la empresa mediante contratación. Estos directivos de segunda generación son de ES cuando su cultura managerial ha sido adquirida en instituciones formativas *think tanks* de ES o trabajando previamente en otras empresas de ES. Por el contrario, lo serán de HS cuando su formación se ha realizado en centros formativos o empresas de ideología HS. Los directivos de primera generación tienden a

presentar un mayor nivel relativo de implicación y lealtad hacia las empresas de ES que los directivos de segunda generación.

3.2. Comportamiento del directivo en las empresas de Economía Social

Interesa indagar sobre determinados comportamientos claves de los directivos de las empresas de ES a la luz de los elementos teóricos precedentes.

- *El dilema del líder*

En su acepción más conocida (Tomás-Carpi, 1997) constituye un problema managerial genuino que surge en las cooperativas donde existen políticas distributivas basadas en abanicos salariales estrechos, y por tanto donde la dirección se halla subremunerada en relación al mercado mientras otros factores se hallan sobre remunerados (p.ej. los trabajadores menos cualificados). A menos que estos directivos valoren otras variables no estrictamente económico-retributivas, como la satisfacción por el hecho mismo de dirigir un proyecto económico-social alternativo, es decir, variables significativas en el marco de una cultura managerial de ES, éstos tenderán a abandonar las cooperativas y recolocarse en otras empresas más remuneradoras. Los efectos de este problema managerial en las empresas de ES son dobles: significan una subóptima dotación en recursos humanos estratégicos por el juego de la fuga y elevada rotación de estos directivos, y segundo, suponen una pérdida en activos específicos ligados a estos recursos humanos que son sustraídos con la salida de tales directivos.

Desde una perspectiva más amplia, este fenómeno refleja la relación directa entre una lógica de maximización del capital managerial y el tipo de cultura managerial. Cuando existen dificultades para maximizar los intereses de los directivos, p.ej. cuando el poder de los socios y el Consejo Rector es fuerte y capaz de neutralizar significativamente las retribuciones y margen de maniobra del directivo y cuando además resulta fácil maximizar este capital managerial con una recolocación en otras empresas, la cultura managerial se erige en el elemento decisivo a la hora de condicionar la 'fuga de directivos'. Así, dado su diferencial de escala de valores, los Directivos HS presentan una mayor propensión a la aparición del problema del dilema del líder que los managers de ES. La cultura managerial de ES actúa en cambio como amortiguadora de este problema⁶.

- *La teoría del blindaje del directivo.*

En un sentido amplio se entiende por blindaje del directivo a las distintas acciones desarrolladas por éste con la finalidad de incrementar su margen de discrecionalidad en el gobierno de su empresa, lo que a su vez aumenta sus posibilidades de maximizar su capital managerial.

6.- Young (1987:176) ofrece fuentes de evidencia empírica referente a los sacrificios salariales de los directivos de las organizaciones no lucrativas. Por su parte, la literatura cooperativista también ha recogido estos sacrificios, p.ej. en el conocido grupo de cooperativas de Mondragón.

Existen tres modalidades de blindaje de los directivos de las empresas de la ES: económicas, institucionales y políticas.

Las estrategias de blindaje de naturaleza económica (Shleifer y Vishny, 1989, Paquerot, 1996) se traducen por las inversiones realizadas por los directivos en tres tipos de activos específicos sólo apropiables por ellos: 1. el control y filtraje de información estratégica escasa de relativa a la empresa (p.ej. los planes de inversiones, la estrategia de mercados, etc.), 2. el control y filtraje de activos estratégicos intangibles de la empresa (p.ej. la cartera de clientes, tecnología propia, red de contactos, etc.), 3. el desarrollo y acumulación de know-how – experiencia en la función de dirección en una empresa de esta naturaleza. La acumulación progresiva de estos activos intangibles en sus manos les sitúa en una posición de asimetría informativa frente a los otros activos de la empresa de ES, mejorando su valor ante ellos, incrementando relativamente los costes de su despido y su valor en el supuesto de recolocación en otras empresas.

Las estrategias de blindaje de tipo institucional van dirigidas a modificar el marco institucional de las empresas de ES, obstaculizando los canales de participación de los otros actores. Estas políticas se traducen, por un lado, en alteraciones de las reglas estatutarias de la empresa, y por otro lado, en transformaciones de la estructura societaria de la empresa, p.ej. con la edificación, en solitario o con alianzas complejas con otras empresas, de tejido de entidades filiales e instrumentales dotadas de elevado valor económico-empresarial pero donde el control de los socios se diluye en beneficio de la dirección.

Las estrategias de blindaje de tipo político son las de mayor trascendencia desde la perspectiva del corporate governance pues tratan de transformar a la 'propiedad activa'. Constituyen un auténtico contraataque del agente hacia el principal usando la terminología de la teoría de la agencia. La transformación de la propiedad puede realizarse de dos modos, por un lado, modificando su composición diluyéndola con nuevos propietarios-actores (p.ej. con la entrada de capital externo o de otros tipos de socios con intereses antagónicos en relación a los iniciales) y revalorizando el papel de la dirección que acumula un nuevo rol, el de árbitro. Por otro lado, capturando de facto a los representantes de la propiedad: a su Consejo Rector, merced a diferentes mecanismos (p.ej. cooptación, connivencias, posiciones directivas cruzadas, etc., tendencias que se han evidenciado en las cooperativas, como revelan Volkens y Lees, 1996). Con este último tipo de estrategia, el manager de referencia en este trabajo, el directivo asalariado que ostenta el poder de información, acumula otra fuente de poder en sus manos, la derivada del poder político que corresponde al ejercicio del cargo de presidente o representante en el Consejo Rector.

A la luz de la variable intereses, señalada en el apartado precedente, las políticas de blindaje, especialmente las de tipo económico, son patrimonio del conjunto de los directivos. Sin embargo, atendiendo a la variable cultura managerial, la cultura de los managers HS resulta más funcional que la de los directivos de ES en relación a las estrategias de blindaje de tipo institucional y político.

El debate en la literatura en este estadio gira en torno a si la política de blindaje de la dirección resulta funcional en relación a la pervivencia de la empresa y en si es depredadora de los intereses de los propietarios.

- *Tiburones de la Economía Social.*

La Hipótesis depredadora se plantea cuando los directivos actúan directamente en contra de los intereses de los propietarios y de la propia empresa en beneficio propio. Bajo esta hipótesis, dos estrategias, con diferentes consecuencias, son posibles: el saqueo y el tiburoneo cooperativo, ambas situadas en las fronteras de lo lícito. Entendemos por saqueo la política de blindaje económico máximo con la consecuente acumulación máxima de activos específicos intangibles, sumada a la sustracción de éstos por el directivo con su recolocación laboral en otra empresa. El tiburoneo cooperativo consiste en cambio en la política de venta (privatización) de elementos de elevado valor económico, como el Fondo de reserva obligatorio –patrimonio colectivo formado por el esfuerzo de generaciones de socios– y su apropiación por los actores decisivos en ese momento histórico, entre ellos la dirección (ha sido el caso, p.ej. del conocido proceso de privatización de las *building societies* británicas).

4.- Directivos y trayectorias empresariales

Las empresas de la ES han de respetar simultáneamente un doble equilibrio, por un lado, el *Equilibrio económico* que se materializa en la restricción de rentabilidad económico-financiera que posibilite su mantenimiento en el mercado, y por otro el *Equilibrio cooperativo*, consistente en la necesidad de mantener sus señas de identidad de ES. El nivel de ‘desempeño cooperativo’ (*cooperative performance*) es la medida de cumplimiento simultáneo de ambos equilibrios.

En este contexto el proceso de desarrollo de las empresas de la ES puede presentar tres tipos de evoluciones o trayectorias alternativas (Chaves y Monzón, 2001):

1. Una *trayectoria autorreforzante* de sus señas de identidad genuinas, modelo de trayectoria que acaece cuando la empresa de ES logra un desarrollo armónico que hace compatibles el Equilibrio Cooperativo y el Equilibrio Económico;

2. Una *trayectoria desnaturalizante*, cuando la empresa de ES tiene éxito económico pero incumple con el Equilibrio Cooperativo. La pérdida de la identidad puede producirse de hecho, caso de las llamadas ‘falsas cooperativas’, o de derecho, cuando permanece la empresa pero ésta cambia de forma jurídica hacia una sociedad de capitales (caso de la privatización o des-mutualización de cooperativas);

3. El *Hundimiento* de la empresa de ES. Además de por razones estrictamente económicas, este fatal desenlace puede producirse cuando la lógica de gobierno y las tensiones internas de la empresa de ES se tornan incompatibles con el mantenimiento del Equilibrio Económico.

Tales escenarios recogen el clásico problema de la literatura cooperativista relativo al difícil mantenimiento de ese doble equilibrio, es decir, a la dificultad de situarse en el estrecho margen existente entre el 'fracasar como empresas' y el 'morir de éxito empresarial pero fracasando como cooperativas'.

Los directivos de las empresas de la ES desempeñan un papel protagonista en el teatro del gobierno de tales empresas. Han de diseñar e implementar políticas de empresa junto a otros grupos de actores con intereses y culturas diferentes. Las trayectorias son el reflejo de tales políticas.

Desde la perspectiva de la *corporate governance*, el hundimiento de las empresas de ES es menos probable, amén de desaciertos en las estrategias económico-empresariales o de incompetencia profesional de los directivos, en presencia de blindaje de la dirección. La funcionalidad de la política de blindaje con la viabilidad de la empresa deriva de la compatibilidad de ésta con el objetivo de maximización del capital managerial. El creciente margen de maniobra de la dirección tiende a incrementar el tamaño y complejidad de la empresa y a mantener un nivel aceptable de rentabilidad (beneficiándose de ello indirectamente los socios). Por otra parte esta misma política de blindaje contribuye a neutralizar las tensiones distributivas de corto plazo que ejercen los socios menos implicados.

El efecto de blindaje no asegura, sin embargo, el respeto del 'Equilibrio cooperativo'. A este efecto la variable relevante es la cultura managerial. Una trayectoria autorreforzante de ES es más probable en presencia de Managers de ES. Por su cultura específica tienden a *presentar un poder* (auto)limitado, que establece mecanismos de transparencia informativa y de fluidez en la relación dirección-bases, una sociología de la alta dirección basada en una proximidad cultural, social y formativa con personas (directivos, formadores, investigadores) ligadas al mundo de la economía social o de la economía pública, unos valores sociales del grupo explicitados, institucionalizados y velados periódicamente con mecanismos de control (p.ej. balance social cooperativo) (Chaves y Monzón, 2001).

Una trayectoria degenerativa es más probable, en cambio, en presencia de Managers HS, los cuales tienden a utilizar un estilo de management dirigista con lenguaje especializado, poca propensión por parte de la tecnoestructura a implementar mecanismos favorables a la participación de las bases, una sociología de esta alta dirección basada en la amistad y compartición de concepción y formación managerial con la tecnoestructura de las grandes empresas capitalistas del sector. Como ha ilustrado Münckner (2000) con el caso del fracaso de una de las mayores cooperativas de consumo alemanas y ha puesto de relieve Davis (2001) "No es sorprendente que las cooperativas que funcionan con managers no comprometidos, con socios distantes y no implicados y con consejos rectores sin cualificaciones y poco representativos no estén bien gobernadas y en general fracasen tanto en lo social como en lo económico".

Establecida la relación entre tipos de trayectorias de las empresas de ES y modelos de managers, interesa explorar las opciones posibles para asegurar una trayectoria autorreforzante. Dos opciones principales se prescriben: una, la más conocida, modular el margen de libertad de estos directivos a través de su control, otra, seleccionar los directivos persiguiendo que respondan al perfil de Managers de ES.

5.- El control del directivo (*controlling*)

La primera opción radica en modular el margen de maniobra discrecional otorgado a la dirección mediante el *controlling*. Es de suponer que a mayor margen, más posibilidades disfrutarán para desplegar estrategias de blindaje. Este enfoque es el dominante en la literatura sobre gobierno de la empresa. Busca medidas de refuerzo del poder de control de unos agentes económicos, los accionistas en las empresas tradicionales o los socios en la ES, sobre los directivos.

Las propuestas de 'ingeniería de control del directivo' son múltiples y agrupables en cuatro modalidades:

1. *innovaciones institucionales* en las estructuras y modos de participación-decisión de los socios (agente principal en la teoría de la agencia),
2. introducción de órganos o *consejeros externos* y neutrales que velen por el correcto desempeño en la función de gobierno de la empresa,
3. Explícita y desarrollada definición de *objetivos o indicadores* de desempeño cooperativo periódicamente que han de ser evaluados en base a modernos mecanismos de balance y auditoría social,
4. Establecimiento de mecanismos de regulación pública de la corporate governance.

Pero esta 'ingeniería del control del directivo' adolece de serias críticas que cuestionan su utilización en exclusiva.

En primer lugar, dado el carácter poco reversible del fenómeno del blindaje del directivo, cuanto más avanzado se encuentre éste más difícil será arbitrar mecanismos de ingeniería de control. En segundo lugar se alza el clásico problema de 'quién controla al controlador', y los problemas que de él se derivan. Los órganos y consejeros externos pueden ser 'capturados' por los directivos, comprándoles directa o indirectamente o por connivencias de diversa índole, lo que les invalida como controladores. También los miembros del Consejo Rector, en teoría representantes de la base social, pueden ver desvirtuada su función de control cuando protagonizan fenómenos de influencia en la selección del Consejo Rector, de cooptación o connivencia, de direcciones cruzadas, cuando no de capturas por parte de los gerentes. Estos fenómenos son especialmente patentes en contextos de *membership apathy*.

Por otra parte, las empresas de ES adolecen de deficiencias en la definición de sus objetivos sociales así como de indicadores y de metodologías operativas al respecto. La auditoría y el balance social aún se hallan prácticamente en estadio experimental. La indefinición de objetivos se acusa más cuando se trata de organizaciones complejas, con varios tipos de socios-agentes económicos (multistakeholders) cuyos intereses dispares han de ser conciliados. Desorientados por la indefinición de la dimensión social (que no del objetivo de rentabilidad económica) los directivos tienden a incrementar su margen de discrecionalidad. La eventual política de incentivación de los directivos en relación a la consecución de objetivos resulta ineficaz en este contexto, problema que se ve agravado con la dificultad de la modulación de los propios incentivos (Orellana, 2002).

Además, en el supuesto de que los socios y sus representantes del Consejo Rector ostenten un extraordinario poder de control sobre los directivos, difícilmente van a hallarse en situación de ventaja informativa en relación con la empresa, a menos que directamente estén trabajando en ella: los directivos continuarán beneficiándose de la situación de información asimétrica y pueden hacer actos de poder informativo. Un caso extremo sería la propuesta de despido de un directivo pues éste se vería incentivado al saqueo, tal y como fue explicado en el apartado de 'blindaje', y generaría un elevado coste de reestructuración, coste creciente cuanto mayor arraigo del efecto de blindaje.

La eficacia del control no garantiza tampoco la viabilidad económica de la empresa. En efecto, aún suponiendo la existencia de una base social y un Consejo Rector potentes e implicados, ello no garantiza un óptimo desempeño cooperativo. Si esta base social es exigente, en términos distributivos, más allá del equilibrio económico, y tales exigencias no son cuestionadas sino incluso apoyadas por los directivos electos del Consejo Rector, los directivos profesionales no podrán evitar la acción depredadora de la empresa, y consecuentemente evitar la tendencia al hundimiento colectivo de la empresa. Esta última situación acontece, p.ej., en cooperativas obreras de producción cuyos socios trabajadores exigen retribuciones salariales superiores a las que permite el nivel de actividad y beneficios de la empresa o en cooperativas de consumo 'demasiado' generosas para con sus socios consumidores, dañando, con esa política distributiva, las inversiones y por ende el Equilibrio Económico.

6.- Selección del management

La segunda opción que se propone a las empresas de ES en relación al factor 'management' para situarse en una trayectoria autorreforzante es la de acertar en la selección de éste. Como se ha venido argumentando en los apartados precedentes, el Directivo de la ES, en sus dos variantes, el formado en la 'cancha' y el formado en instituciones educativas de ES, es funcional para con, simultáneamente, la continuidad de la empresa y la preservación de la identidad de la ES.

Este tipo de directivo cumple dos grupos de características, unas de tipo valorativo (sentido de lealtad y escala de valores propia de la ES), y una formación suficiente en las herramientas propias del mundo de la ES. Ambos elementos justifican que deba existir una formación diferenciada entre los directivos de la ES y los del resto de empresas capitalistas (Davis, 2001; Young, 1987).

El reto radica en cómo incrementar las probabilidades de 'acertar' en la selección de este tipo de recursos humanos estratégicos. Más aún, dado que la cultura managerial y el talante son relevante, *¿qué factores o procesos coadyuvarán a 'fabricar' managers de ES?*

A este respecto, Davis (2001) defiende la institucionalización de una *profesión de directivos cooperativos* (por extensión, de ES) dotada de los elementos vertebradores propios de una profesión, esto es:

1. una asociación o colegio profesional propio a este tipo de directivos, encargada de informar interna y externamente sobre la profesión, así como de velar por la reputación de este tipo de profesionales, primando o denunciando las malas y buenas prácticas desarrolladas,
2. un código de conducta propio de esta profesión, que operativice los valores y sentido de la lealtad,
3. unas instituciones de enseñanza especializada en el ámbito de la ES encargadas de ofrecer formación específica al sector, en sus dos dimensiones, técnica (contabilidad, fiscalidad, etc.), y organizativa-valorativa (dirección por valores),
4. un mecanismo de reclutamiento y recolocación propio de la profesión, ligado a la asociación profesional y a las instituciones de formación, que facilite la labor de los demandantes de este tipo de directivos.

Se trata de una medida institucionalizadora (Charreaux, 1996) del sector de la ES en el campo de un factor estratégico, la dirección. Establecido un marco institucional en este campo, no sólo se mejora el proceso de selección externa de las empresas de ES sino que los propios directivos dispondrán de elementos incitativos de emulación del modelo de Management de ES: en concreto, se articula un mercado de este tipo de directivo donde su reputación será un elemento central en su lógica de maximización del capital managerial.

7.- Conclusiones

El protagonismo de los directivos aumenta significativamente en el teatro del gobierno de las empresas de Economía Social a medida que éstas crecen en tamaño y complejidad. Razones de índole económica, basadas en las crecientes exigencias en capacidades técnicas y profesionales de estos recursos humanos estratégicos, como de índole socio-organizativa, ligadas fundamentalmente a la creciente 'apatía' de los socios, coadyuvan para que la dirección controle y gestione crecientemente información estratégica de la empresa, y consecuentemente incremente su margen para orientar la trayectoria de la empresa en una dirección degenerativa o autorreforzante de la identidad de Economía Social.

Asumiendo que la dimensión del directivo debe de ser endogeneizada en una teoría del buen gobierno de la empresa de Economía Social, en este trabajo hemos analizado la naturaleza y el rol de este tipo de directivo en el gobierno de estas empresas, a la luz de dos elementos, sus intereses económicos como agente económico y su cultura managerial. El primer elemento se halla en la base del comportamiento de este actor en tanto que maximizador de capital managerial (seguridad de su empleo, posibilidades de promoción y/o recolocación, ingresos, su esfera de influencia, reputación,...), elemento básico en las construcciones teóricas gerenciales dominantes del gobierno de la empresa.

El segundo elemento, la cultura managerial, entendida en el sentido de amalgama de creencias y concepciones así como de un sistema de valores y de un estilo de dirección, nos ha permitido identificar dos modelos hipotéticos de directivos, los directivos High School y los Directivos de la Economía Social. Este segundo elemento constituye la piedra angular de futuras investigaciones, especialmente de contrastaciones empíricas. En efecto, de nuestro análisis hemos deducido que comportamientos perniciosos para el mantenimiento de una trayectoria autorreforzante de Economía Social, como son la aparición de problemas de 'dilema del líder' (y su consecuente fuga de directivos de la empresa) así como el desarrollo de intensas estrategias de blindaje de los directivos, en especial aquellas de índole político e institucional, o de acciones de saqueo y de tiburoneo cooperativo, son menos probables en presencia de Directivos de la Economía Social.

Compartiendo la visión de otros científicos sociales, esta inferencia, amén de los múltiples y necesarios mecanismos de ingeniería de control (externo e interno) del directivo que pueden establecerse (aunque presentan serias limitaciones y debilidades, como el hecho de que el controlador sea 'capturado' por el teóricamente objeto de control), ha revalorizado la conveniencia de poner énfasis en la dimensión de la 'selección de los directivos', y por tanto, desde una perspectiva prescriptiva en los factores o procesos que podrían coadyuvar a 'fabricar' Directivos de la Economía Social, en teoría el recurso humano estratégico más idóneo para este tipo de empresas.

8.- Bibliografía

- AA.VV. La empresa participativa, *Ciriec-España*, 2002, nº 40.
- ARIAS, X.C. Ideas, intereses y política económica, *Claves de razón práctica*, 1996, nº 62, pp. 38-43.
- BALLESTERO, E. *Economía social y empresas cooperativas*, Alianza Universidad, Madrid, 1991.
- BERLE, A. y MEANS, C. *The modern corporation and private property*, MacMillan, New York, 1932.
- BRADLEY, K. A comparative analysis of producer co-operatives: some theoretical and empirical implications, *British Journal of Industrial relations*, 1980, Vol. XVIII, July,
- BURNHAM, J. *The managerial revolution*, Indiana University Press, London, 1941. (versión en español: *La revolución de los directores*. Sudamericana, Buenos Aires, 1972)
- CASTANIAS, R.P. y HELFAT, C.E. Gerencial and windfall rents in the market of corporate control, *Journal of economic behavior and organization*, 1992, Vol. 18, pp. 153-184.
- CHANDLER, A.D. *Scale and Scope. The dynamics of industrial capitalism*. The Belknap Press of Harvard University Press, 1990. (Versión en español: *Escala y diversificación: la dinámica del capitalismo industrial*, Prensas Universitarias de Zaragoza, 1996).
- CHARREAUX, G. Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, *Revue Française de Gestion*, nov-déc 1996, pp. 50-64.
- CHAVES, R. y MONZON, J.L. Trajectoires des groupes d'économie sociale. En COTÉ, D. (dir): *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck-Waesmael – Ciriec, Bruxelles, 2001, pp. 53-76.
- CLARK, T. y SALAMAN, G. Telling tales: management 'gurus' narratives and the construction of managerial identity, *Journal of Management studies*, 1998, vol. 35, nº 2, pp. 137-161.
- CORNFORTH, C. Patterns of cooperative management: beyond the degeneration thesis, *Economic and Industrial Democracy*, 1995, Vol. 16, pp. 487-523.
- CYERT, R.M. y MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, New J., 1963.
- DAVIS, P. La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura, Instituto de Investigaciones Administrativas – Universidad de Buenos Aires, (versión inglesa en: *Corporate governance*, 2001, pp. 28-39).
- DEFOURNY, J. y MONZON, J.L. (Dir.) *Economía Social. Entre economía capitalista y economía pública*, CIRIEC-España editorial, Valencia, 1992.

- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, pp. 147-160.
- FAMA, E.F. Agency problems and the theory of the firm, *Journal of political economy*, 1980, vol. 88, pp. 288-307.
- GALBRAITH, J.K. *El nuevo estado industrial*, Ariel, Barcelona, 1967.
- HAYES, R.H. et ABERNATHY, W.J. Managing our way to economic decline, *Harvard Business Review*, 1980, vol. 59, nº 4, pp. 67-77.
- LEVESQUE, B. y VAILLANCOURT, Y. Economie sociale et reconfiguration de l'Etat-providence, *Nouvelles Pratiques Sociales*, 1996, Vol. 9, nº1, pp. 1-13.
- MARRIS, R.L. *The economic theory of managerial capitalism*, McMillan & The Free Press, Londres, 1964.
- MEISTER, A. *La participation dans les associations*, Les éditions ouvrières, Paris, 1974.
- MICHELS, R. *Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy* (versión en español: 1969, *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Amorrortu, Buenos Aires, 1911).
- MINTZBERG, H. *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona, 1992.
- MUNKNER, H. Gobierno de las cooperativas: ¿qué sucedió a la Dortmund Kassel?, *Revista de la Cooperación Internacional - ACI*, 2000, Vol. 32/33-1991 y 1/2000, pp. 119-137.
- ORELLANA, W. El control en las empresas de trabajo asociado, *Ciriec-España*, 2002, nº 42, pp. 49-80.
- PAQUEROT, M. L'enracinement des dirigeants et ses effets, *Revue Française de Gestion*, Nov-déc 1996, pp. 212-225.
- PESTANA et al. *Os líderes cooperativos portugueses*, editora Vulgata, Lisboa, 2000.
- SHLEIFER, A. y VISHNY, R. Management entrenchment: the Case of manager-specific investments, *Journal of financial economics*, 1989, Vol. 25, pp. 123-139.
- SCHEDIWIY, R. Pour qu'une coopérative fonctionne bien, faut-il une idéologie?, *RECMA*, 1993, nº 248, pp. 97-102.
- SOLER, F. *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*, (sin publicar).
- STRYJAN, Y. Understanding cooperatives: the reproduction perspective, *Annals of public and cooperative economics*, 1994, Vol. 65-1, pp. 59-79.
- TAWNEY, R. H. *The acquisitive society*. Harcourt and Brace, Nueva York, 1921. (Versión en español: *La sociedad adquisitiva*, Alianza, Madrid, 1972).
- TOMAS-CARPI, J.A. Economía Social y creación de empleo en la C.E. En: *Actas del XIX Congreso Internacional del CIRIEC*, Ciriec-España, Valencia, 1997, pp. 263-270.

- VEBLEN, Th. *The engineers and the price system*, Augustus M. Kelley, New York, 1921.
- VIERHELLER, R. Oligarchy in co-operatives, En: Dulfer, E. (ed). *International handbook of cooperative organizations*, Vandenhoeck&Ruprecht, Göttingen, 1994, pp. 647-651.
- VOLKERS, R. y LEES, M. General trends, fundings and recommendations on Corporate governance and management control systems in European cooperatives, *Review of international cooperation*, 1996, Vol. 89, pp. 37-49.
- YOUNG, D.R. Executive leadership in Nonprofit organizations. En: POWELL, W. (ed). *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, Estados Unidos, 1987, pp. 167-179.