



GESTIÓN COOPERATIVA POR PRINCIPIOS, TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y DESAFÍOS PARA EL FUTURO

IX Congreso Internacional Rulescoop
*Respuesta de la Universidad a las necesidades de la economía social ante los
desafíos del mercado*

Andrea Herrera (Tesorera) y **Romina Louge** (Sindico)
Coopar Consultora Cooperativa de Trabajo Ltda.

RESUMEN

Las cooperativas se encuentran inmersas en un mundo competitivo que se rige por las reglas del sistema capitalista que, con distintas limitaciones, acepta las pautas de funcionamiento de los mercados, planteándoles la necesidad de cumplir con los principios y valores que constituyen su identidad, siendo eficientes y competitivos en un contexto caracterizado por el cambio continuo.

Entonces, es interesante analizar las diferencias que se puede encontrar entre los Principios Cooperativos y las Teorías de la Administración que pretenden dar pautas de comportamiento a las empresas capitalistas.

Consideramos que la gestión de una empresa debe estar al servicio de los distintos públicos que la componen, y la forma en que lo hace depende de los objetivos y valores perseguidos, influidos por el modelo de empresa adoptado y por las políticas implementadas por sus dirigentes a lo largo de la vida de la organización.

Bajo este precepto nos proponemos reflejar:

- Por qué la filosofía cooperativa se ha mantenido en el tiempo, en contraste con el cambio de las teorías administrativas, y que implica esto en la forma de gestionar de la empresa cooperativa.
- Cómo las cooperativas pueden mejorar su gestión aplicando herramientas desarrolladas, en principio para otro tipo de empresa, adaptándolas para mejorar su eficiencia y competitividad.

PALABRAS CLAVE

Gestión cooperativa, Teorías Administrativas, competitividad, principios cooperativos, eficiencia.

ÍNDICE

RESUMEN	2
PALABRAS CLAVE	2
1. ANTECEDENTES	4
2. METODOLOGIA Y OBJETIVOS	4
2.1 Metodología	4
2.2 Objetivos:	5
3. DESARROLLO	5
3.1 Evolución de la Filosofía Cooperativa y las Teorías Administrativas	5
3.2 Aportes de las Teorías de Administración a la Gestión Cooperativa	11
4. CONCLUSIONES	13
5. BIBLIOGRAFÍA	14

1. ANTECEDENTES

Las autoras integramos una cooperativa de trabajo dedicada, entre otras actividades, al asesoramiento en gestión a cooperativas y Pymes. A partir del trabajo realizado a lo largo de los últimos años hemos podido identificar una falta de utilización de herramientas de gestión en cooperativas, y otras organizaciones de la economía social y solidaria.

Entre las actividades realizadas podemos destacar:

- **Formación Básica a Cooperativas en Florencio Varela. Convenio INAES-CGCyM. Año 2011.** Se capacitó a más de 30 cooperativas del Programa Argentina Trabaja, dedicadas a la construcción y mantenimiento del espacio público.
- **Relevamiento a Cooperativas Agropecuarias de la Provincia de Córdoba. PROSAP Año 2011.** Se realizó un relevamiento a una muestra de 15 cooperativas agropecuarias de la provincia de Córdoba, vinculadas a la Federación de Cooperativas Federadas, integradas por pequeños y medianos productores que encuentran en estas instituciones una forma de defender su producción.
- **Informe de Encuestas Convenciones FECOFE, Años 2012, 2013 y 2014.** Este evento reúne anualmente a más de 100 cooperativas e instituciones del sector agroalimentario, con el objetivo de reflexionar, intercambiar experiencias, debatir y consensuar modelos y acciones a desarrollar por el sector.
- **Relevamiento a Cooperativas Apícolas, Año 2014.** Se efectuó sobre una muestra de cooperativas vinculadas a la Federación de Cooperativas Apícolas-FECOAPI, con el objetivo de conocer las necesidades institucionales, productivas, económicas y de gestión de sus organizaciones miembro.
- **Proyecto Piloto Fortalecimiento a Cooperativas de Catamarca. Año 2015.** Se realizó un relevamiento, diagnóstico y propuesta de mejora en sus aspectos institucionales, productivos, económico-financieros y comerciales, a tres cooperativas de esta provincia

2. METODOLOGIA Y OBJETIVOS

2.1 Metodología

A partir de una revisión de las Teorías Administrativas y de los Principios cooperativos, nos proponemos comparar y analizar el camino recorrido por ambos; para ello se analizaron las principales variables consideradas en las teorías.

En primer lugar, realizaremos una breve reseña de las teorías administrativas y la evolución de los principios cooperativos, luego analizaremos los fundamentos que a nuestro criterio pueden responder las preguntas mencionadas y finalmente plantearemos algunas recomendaciones que creemos pueden contribuir al mejoramiento de la gestión de las cooperativas.

2.2 Objetivos:

- Determinar el motivo por el cual la filosofía cooperativa se ha mantenido en el tiempo, en contraste con el cambio de las teorías administrativas, y que implica esto en la forma de gestionar de la empresa cooperativa.
- Analizar que herramientas propuestas por las Teorías de Administración se pueden utilizar para mejorar la eficiencia de la gestión cooperativa.

3. DESARROLLO

“Se supone que las empresas existen para servir a las personas, cuyos objetivos combinados hacen que los negocios funcionen...Sin embargo puede verse lo contrario”.

(Davis y Donaldson, 2005).

Coincidiendo con esta afirmación, consideramos entonces que la gestión debe estar al servicio de los distintos públicos de una organización (asociados, empleados, clientes, inversionistas). La forma en que sirve a estos públicos depende fundamentalmente de los objetivos y valores perseguidos por la organización y estos se ven influidos por el modelo de empresa adoptado y por la política implementada por sus dirigentes a lo largo de la vida de la organización.

Es bajo este precepto y a partir del análisis de las Teorías de Administración y la evolución de la filosofía cooperativa nos proponemos responder los interrogantes planteados en los objetivos.

3.1 Evolución de la Filosofía Cooperativa y las Teorías Administrativas

Es posible comparar la evolución de las teorías de Administración y la filosofía cooperativa porque plantean el cumplimiento de determinados valores, algunos más perdurables e independientes en el tiempo que otros; pero que en definitiva rigen la gestión de una organización.

La filosofía cooperativa se desarrolla durante el siglo XIX, consolidando sus conceptos a partir de la primera experiencia, la Cooperativa de Consumo de Rochdale por el año 1844, en tanto que las Teorías de Administración (si bien tienen su auge en 1960), surgen a principios del Siglo XX, esto plantea un contexto distinto que es necesario tener en cuenta en el análisis.

Otra diferencia relevante al comparar principios y teorías, es que los primeros describen valores, mientras que las segundas intentan predecir resultados: según la definición de Stoner, las teorías son un "Grupo coherente de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o más hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos"; en tanto que las normas fundamentales que rigen la organización y funcionamiento de las cooperativas son los principios cooperativos, que definen cómo aplicar los valores que rigen a estas organizaciones.

A continuación presentamos la **evolución de las principales Teorías de Administración** y de los principios cooperativos.

La Administración Científica

Se inició con los estudios de tiempo y movimiento de Frederick Taylor, a partir de 1916 y fue la base de la organización de la producción en cadena, en la primera planta de la Ford, donde el hombre era virtualmente una extensión de la máquina, siendo considerado el trabajador como una pieza más, cuya función se limitaba a la utilización de sus energías físicas.

Realizaron aportes a esta escuela otros especialistas:

- Henry Gantt, estableciendo mecanismos de estimulación a los supervisores;
- Los esposos Gilbreth, en los estudios sobre movimientos y la fatiga;
- Henri Fayol, estableciendo los "14 principios de la administración";
- Max Weber, que propone jerarquías, normas y lineamientos de autoridad en la administración burocrática.

Escuela de las Ciencias del Comportamiento.

A partir de 1930 psicólogos y sociólogos empezaron a interesarse por los problemas de la productividad, surgiendo así las teorías de las ciencias del comportamiento, que reconocen que la productividad está influida por la interacción entre las personas y su participación en el proceso de producción puede elevarse si, además de sus energías físicas, aplican sus mentes y participan en los procesos de decisión. Por ello la atención se centró cada vez más en enseñar las destrezas administrativas y menos las habilidades técnicas.

Entre sus principales referentes se encuentran: John Dewey ("Las ideas de la filosofía pragmática"), Kurt Lewin ("Las ideas de la filosofía dinámica") y Elton Mayo quien es considerado el fundador de esta escuela.

La Escuela Cuantitativa

Surge de las experiencias de la II Guerra Mundial en que se desarrollaron técnicas económico-matemáticas para la industria militar (investigación de operaciones, la Ruta Crítica, entre otros); que al concluir la guerra y con el advenimiento de las primeras computadoras, se incorporaron como herramientas para la gestión de las organizaciones.

Sus principales representantes fueron Robert Mc Namara y Charles Thornton; que plantearon que la empresa es un sistema lógico y matemático, reduciendo la administración básicamente a las matemáticas. Sus bases son que la empresa es una unidad económica, las decisiones administrativas deben seguir un proceso lógico y de las matemáticas depende que se llegue o no a resultados administrativos eficaces.

Además de estas escuelas, se identifican tres enfoques principales en la evolución de las ciencias de administración, que surgen a partir de 1960:

- **Enfoque de sistemas**, que analiza las organizaciones como un sistema integrado e incorpora conceptos como: sub-sistemas, sinergia, sistemas

abiertos y cerrados y retroalimentación, entre otros. Se destacan los aportes de Katz y Kahn, Talcott Parsons y Ludwig von Bertalanffy.

- **Enfoque de contingencia**, que parte de que "no existe un sistema óptimo de administración" sino que, los enfoques y técnicas más adecuadas, dependen de las circunstancias y cada situación específica en un momento determinado, lo que puede ser bueno en un momento o lugar determinados no lo es necesariamente en otros. Siendo sus principales referentes: Trist y Bamforth, Burns y Stalker, Joan Woodward, Fred Fiedler, Lawrence y Lorsch.
- **Enfoque del nuevo movimiento de las relaciones humanas**, que incorpora los conceptos de cultura, valores organizacionales, entre otros, a los componentes que deben atenderse en los procesos de dirección. Surge a partir de los aportes de Elton Mayo, Fred Herzberg, Douglas MacGregor, Rensis Likert.

La Responsabilidad Social Empresaria

Surge en la década del 70 en los Estados Unidos como resultado de la necesidad de mejorar la imagen de las empresas capitalistas, que comenzaron a plantearse el impacto social que tienen sus acciones en la comunidad.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente, su objetivo es escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas de los diferentes actores que contribuyen al desarrollo de la empresa.

Refleja que las empresas comienzan a visualizar que para lograr un desarrollo a largo plazo es necesario atender las inquietudes de los públicos con los que se vincula y no solo lograr ganancias para los socios que aportaron el capital.

Evolución de los principios cooperativos

Las normas de organización y funcionamiento de las cooperativas, sistematizadas por primera vez en Rochdale (Inglaterra) a **mediados del Siglo XIX**, se tradujeron en los siguientes principios:

1. Libre acceso y adhesión voluntaria.
2. Organización democrática.
3. Limitación del interés al capital.
4. Distribución de excedentes entre los asociados en proporción a sus operaciones y/o destinos de excedentes a finalidades comunes.
5. Promoción de la educación.
6. Integración cooperativa.
7. Neutralidad política y religiosa.
8. Venta al contado.
9. Pureza y exactitud en el precio y medida de los artículos.
10. Realización de operaciones exclusivamente con los asociados.

11. Venta a precio corriente o de mercado.
12. Destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de disolución de la cooperativa.
13. Expansión constante.
14. Coincidencia con los intereses generales de la comunidad.

Los Pioneros de Rochdale plantearon estas normas para el funcionamiento de su organización en función de las condiciones socioeconómicas de la época, reflejando las ideas dominantes de sus iniciadores.

La traducción de estas normas a los principios que rigen a todas las cooperativas del mundo, fue realizada en **1937** por la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.); definiendo lo siguiente:

1. Adhesión libre.
2. Control democrático: una persona un voto.
3. Distribución de los asociados de los excedentes a prorrata de sus operaciones.
4. Interés limitado sobre el capital.
5. Neutralidad política y religiosa.
6. Venta al contado
7. Desarrollo de la educación.

En la declaración de la alianza se establece que los primeros cuatro principios son los que definen el carácter cooperativo de una organización. En tanto que los últimos tres “aun cuando forman parte, sin la menor duda, del sistema rochdaleano y han sido aplicados exitosamente por los movimientos cooperativos de diversos países, no constituyen sin embargo una condición de adhesión a la ACI”.

Los principios que no fueron mantenidos como tal, encuentran su fundamento en que se refieren a situaciones socioeconómicas históricas particulares de la cooperativa de Rochdale y no son aplicables a la totalidad de las cooperativas; aunque en algunos casos la ACI no se expidió sobre los motivos para no considerarlos.

En **1966** los principios cooperativos fueron reformulados por la A.C.I. con mayor amplitud y desarrollo en los conceptos; no reconociendo además, prioridad de unos principios sobre otros. Ente otros cambios importantes se encuentran: el reconocimiento de esencial a la promoción de la educación; la incorporación del principio de integración cooperativa con el objeto de servir mejor a los intereses de sus miembros y de la comunidad; y la enunciación de la neutralidad política y religiosa dentro de la formulación del primer principio. Siendo la enunciación de los principios cooperativos como se expone a continuación:

1. Libre acceso y adhesión voluntaria.
2. Organización democrática.
3. Limitación del interés al capital.
4. Distribución de excedentes entre los asociados en proporción a sus operaciones y/o destino de excedentes a finalidades comunes.
5. Promoción de la educación.

6. Integración cooperativa.

La Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la ACI en 1995 incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos; manteniendo la esencia del sistema de principios y valores e incorporando nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.

Entre los principales fundamentos planteados para su revisión se encuentran: el impacto de la extensión de la economía de mercado en el mundo; el enfrentamiento de las cooperativas a una competencia más intensa; la libertad de movimiento del capital que recorre los países sin interferencia; los cambios fundamentales en la condición humana (rápido aumento de la población mundial; presiones crecientes sobre el medio ambiente; la concentración cada vez mayor del poder económico en manos de una pequeña minoría; diversas crisis que amenazan a las comunidades en todos los tipos de culturas; pobreza) y la oportunidad que plantea para el desarrollo del cooperativismo la expansión de países asiáticos, africanos y latinoamericanos.

Luego de un análisis profundo de la realidad en que estaban inmersas las cooperativas, la ACI definió que es una cooperativa:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas, agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente”.

Los valores que la rigen: *“Las cooperativas se basan en los valores de: auto ayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad”.*

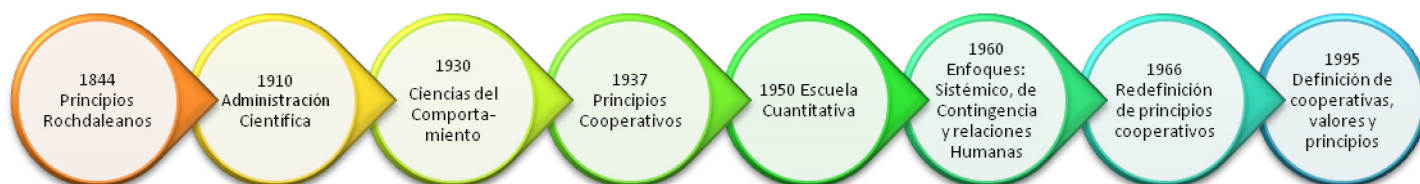
Y los principios cooperativos, de los cuales los tres primeros se refieren básicamente a la dinámica interna de cualquier cooperativa y los últimos cuatro afectan tanto el funcionamiento interno como las relaciones externas de las cooperativas.

1. Asociación voluntaria y abierta;
2. Control democrático por los asociados;
3. Participación económica de los asociados;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, capacitación e información;
6. Cooperación entre cooperativas
7. Preocupación por la comunidad.

En esta Declaración la ACI remarca que los principios que constituyen la esencia de las cooperativas no son independientes unos de otros. Están unidos por tenues lazos y cuando se ignora uno, los otros se resienten. Por lo tanto, las cooperativas no deberían ser juzgadas exclusivamente en base a uno cualquiera de los principios sino que se las debería evaluar por la manera en que adhieren a los principios como una totalidad.

Evolución Histórica

En el siguiente gráfico se observa la evolución histórica, tanto de las Teorías de Administración como de los principios cooperativos



Si bien los principios cooperativos se han ido redefiniendo con el correr de los años, visualizamos que lo que los diferencia de la evolución de las Teorías de Administración es que han mantenido la esencia de los valores y de la filosofía cooperativa:

- la satisfacción de las necesidades de las personas es la razón de ser de una cooperativa;
- el papel o rol del capital se reduce a ser un recurso más en la organización.
- y la toma de decisiones se realiza en forma democrática a cargo de los asociados.

En cambio las Teorías de Administración, han ido modificando sus principios de gestión según el contexto, teniendo siempre como eje central lograr una mayor productividad: pasando de tratar a la persona como un engranaje más en la máquina de producción hasta reconocer relevante su opinión en la toma de decisiones; considerando al capital como el único recurso importante de la empresa, hasta el reconocimiento de que las personas son un “recurso” valioso. El capital sigue rigiendo el funcionamiento de las empresas, dado que lo que nunca cambia es la vinculación directa entre el capital aportado y la capacidad de influir en las decisiones, o la escisión entre el dueño del capital y quienes aportan el trabajo; por eso se modifican las formas de vinculación pero no el objetivo de máxima rentabilidad.

Además, a lo largo de la evolución de las distintas teorías, la gestión de las organizaciones se ha ido transformando e incorporando conceptos que ya estaban en la filosofía cooperativa, desde 1844, pero siempre con la mirada puesta en la búsqueda de la productividad. Algunos ejemplos:

- La importancia de las personas, no como eje central, tal como es en las cooperativas, sino porque públicos contentos aumentan la productividad.
- Responsabilidad social empresaria, asociada la mayoría de las veces, a lograr una buena imagen de la empresa en la comunidad y no siempre preocupada por el desarrollo local (tal como plantea el principio cooperativo de preocupación por la comunidad).
- La participación de los trabajadores en las acciones de una empresa, también está orientada a la motivación para el trabajo de las personas, dado que aunque pueden tener una mínima participación en las acciones, y por tanto ser socios, ello no garantiza su participación en la toma de decisiones. En cambio en las cooperativas cada uno de los asociados tiene derecho a un voto.

La explicación que encontramos al **permanente cambio de gestión** propuesto por las Teorías de Administración en contraste con la gestión cooperativa, puede deberse a los siguientes aspectos:

- Los principios cooperativos deben regir la gestión de las empresas cooperativas, por ello su carácter es normativo explicitando cómo se debe llevar adelante la administración y qué resultados debe tener (un hombre un voto, rige la gestión de las cooperativas desde 1844). Mientras que las Teorías de Administración ofrecen modelos de gestión que intentan predecir los resultados que se obtendrán a partir de las reglas aplicadas en un contexto determinado (la gestión de una organización será diferente si adopta la Teoría de Administración Científica o los principios de la Teoría de las Relaciones Humanas).
- Las necesidades básicas de las personas no han sufrido cambios sustanciales (educación, alimento, vestimenta, vivienda, trabajo) por ello los principios que rigen la gestión de las cooperativas, al estar centrados en la satisfacción de las necesidades de sus asociados, no han perdido vigencia. Mientras que las Teorías de Administración al tener como eje una mayor rentabilidad a través del aumento de productividad, se ven obligadas a ir adaptando su gestión de acuerdo al contexto (cambios ambientales, tecnológicos, del mercado laboral, por tipo de producto).

Un aspecto a considerar es que las teorías de administración proponen herramientas concretas para la gestión, en tanto que los principios cooperativos son lineamientos generales para las cooperativas.

Por ello, es necesario tener en cuenta que los valores cooperativos presentan el desafío de lograr traducir los conceptos planteados en decisiones y acciones concretas. Los valores y principios cooperativos, son una oportunidad para que las cooperativas puedan diferenciarse del resto de las empresas y una base sobre la cual construir su estrategia; apoyándose en diversas herramientas, incluidas las provenientes de las teorías de administración.

3.2 Aportes de las Teorías de Administración a la Gestión Cooperativa

Ya hemos visto las diferencias existentes entre los planteos de las Teorías de Administración y la filosofía cooperativa, respecto a la gestión. A continuación enumeraremos algunas de las técnicas que pueden ser utilizadas en la administración de las cooperativas para mejorar la gestión, sin perder de vista que es una empresa distinta.

- **Planificación estratégica:** rara vez las cooperativas destinan el tiempo y los recursos para planificar qué nuevos servicios podrían prestar a sus asociados; cómo mejorar los existentes o cómo desarrollar sus productos.
- **La adquisición de tecnología y el uso de sistemas de información** suele ser un aspecto no abordado por las cooperativas, sin embargo la planificación de la incorporación de los mismos puede traducirse en una ventaja competitiva.
- **Marketing cooperativo:** una debilidad que generalmente se presenta en el movimiento cooperativo es la escasa difusión del impacto positivo de las

actividades que realizan estas entidades en la comunidad. Por ejemplo, prestan servicios que las empresas capitalistas no desarrollan por su escasa rentabilidad, defienden los productos de los asociados, son empresas de carácter nacional, movilizan recursos en las localidades donde están insertas, son reguladoras de precios, son actores que contribuyen al desarrollo local, etc. Hoy existen diversos medios y técnicas para llevar adelante el marketing cooperativo.

- **Utilización de técnicas para la cohesión interna** que permita unir a los participantes de la cooperativa (empleados, consejeros, asociados) en objetivos comunes, fomentando el sentido de pertenencia. Por ejemplo el uso de programas de integración para nuevos empleados que permita darles a conocer a qué tipo de organización se están incorporando; y a los asociados para conocer sus derechos y obligaciones. Uso de técnicas de resolución de conflictos, que contribuyan a una mejor vinculación entre consejeros, gerentes, empleados y asociados.
- Las empresas lucrativas muestran sus actividades sociales mediante un Balance de Responsabilidad Social Empresaria; en tanto que el movimiento cooperativo trabaja hace años en el desarrollo de un **Balance Social** como herramienta de gestión y difusión, que aun no ha tenido una adopción práctica en la mayoría de las cooperativas.
- **Incorporación de control y retroalimentación** que permita evaluar la gestión y mejorar el servicio prestado a los diferentes públicos. Algo que suele ocurrir en las cooperativas es restar importancia a la actividad de control, que resulta fundamental para la detección de problemas o desvíos y aprovechar las oportunidades del entorno. También, consideramos que es importante tomarse el tiempo necesario para repasar todo lo realizado, porque es una manera de valorar el trabajo efectuado y difundirlo.

Es necesario aclarar que en muchos casos las cooperativas han adoptado algunas o varias de estas herramientas y las han utilizado para mejorar su gestión, sin embargo en nuestra experiencia, pudimos visualizar que muchas cooperativas no las conocen ni utilizan, reflejándose esto en una falta de planificación, difusión de sus actividades y por lo tanto en un desaprovechamiento de los recursos y esfuerzos de la organización.

4. CONCLUSIONES

Tanto las Teorías de la Administración como la filosofía cooperativa, tienen como base un conjunto de valores, que influyen la manera de gestionar la organización. La principal diferencia encontrada es que los valores cooperativos no se modifican con el tiempo, están establecidos desde el momento en que se decide integrar una cooperativa. En cambio en otros tipos de empresas la posibilidad de perseguir distintos valores puede generar mayor incertidumbre y conflictos de interés al momento de gestionar.

Se puede verificar en la práctica, que en general la empresa lucrativa es más eficiente que las cooperativas al momento de mostrar buenos valores aunque no siempre sean los que persigue realmente. El movimiento cooperativo debería incorporar herramientas que utiliza la empresa lucrativa para difundir sus valores: la filosofía cooperativa.

La estructura de propiedad de la cooperativa y su eje centrado en las personas, le otorga una fortaleza para su gestión. Sin embargo, para que esa fortaleza se transforme en una ventaja competitiva, algo que la diferencie de las demás empresas, puede resultarle útil incorporar herramientas de administración usadas por las empresas lucrativas; bajo un justo equilibrio entre lo social y económico.

5. BIBLIOGRAFÍA

- **Los Principios Cooperativos Para El Siglo XXI Alianza Cooperativa Internacional.** Publicación editada por **INTERCOOP** Editora Cooperativa Ltda. - Buenos Aires.
- **Las Cooperativas.** Fundamentos-Historia-Doctrina. 3era edición Drimer y Drimer. INTERCOOP Editora Cooperativa Ltda. 1981.
- **Administración,** Stoner James (1989). Ed Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- **Management Cooperativista,** Davis y Donaldson, ediciones Granica, 2005 Argentina.
- **Análisis económico de la empresa autogestionada,** Morales, A. C., Monzón, J. L. Y Chaves, R. (Eds.) (2003): CIRIEC-España editorial, Valencia.
- **“Redes e innovacióncooperativa”,** Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A. Y Goikoetxea, G. (2004):, CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 49, pp. 263-294.
- **“La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas”.** Herranz, J. Mª (2006): En: XI Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, CIRIEC- España y CECOOP, Santiago de Compostela.