

Evaluación del desempeño de acuerdo a los valores cooperativos y la eficiencia

por Akira Kurimoto*

Aparecido en la REVISTA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL No. 3/1999- 1/2000
Ajustada la traducción por Isaac Bleger

A Kurimoto es el director a cargo y jefe de investigaciones del Instituto de Estudios de las Cooperativas de Consumo de Japón y presidente del foro de investigaciones de las cooperativas de la ACI.
E-mail :akira.kurimoto@jccu.co-op.or.jp

Introducción

La auditoría social ha atraído una amplia gama de interés entre las compañías y organizaciones que buscan fortalecer la dimensión social en sus operaciones/actividades. Por tratarse de una asociación de personas para satisfacer las necesidades económicas y sociales de los asociados es muy importante para las cooperativas promover la auditoría social.

Desde 1992 la Cooperativa Kobe ha desarrollado una exhaustiva evaluación de desempeño, combinando los elementos de la auditoría social con aquellos convencionales.

Fueron implementados los Valores Básicos Cooperativos y las Bases para la Operación de Negocios como el principal vector (eje coordinado). En octubre de 1998, la Cooperativa Kobe publicó su Primer Informe de Evaluación Detallada, basado en los datos recopilados en los años 1995-1997. El informe reveló una figura contrastante; los niveles de eficiencia han venido declinando en este período mientras que los aspectos referidos a los valores, alcanzaron su más alta puntuación. Este estudio incluye los motivos, definiciones y objetivos, tipologías, procesos y principales hallazgos.

Motivaciones

Las compañías particulares han publicado sus balances y estados económicos para ayudar a los inversores para evaluar su desempeño. Pero en los últimos años, muchas compañías públicas y privadas de todo el mundo han mostrado creciente interés sobre la cuestión de cual es la mejor manera de evaluar la dimensión social de sus operaciones/actividades ya sea en sus aspectos, positivos (por ejemplo) filantropía, caridad etc., como los negativos (por ejemplo aspectos ambientales). Ellas expresan su preocupación social, y reivindicaron su contribución social al mejoramiento de las comunidades y publican informes sociales y ambientales.

A pesar de las críticas que fueron haciendo a tales posturas o propaganda para mejorar su imagen, ayudan a la venta de sus productos o justifican las actitudes corporativas, sus esfuerzos para comunicar a sus clientes sus actividades, reflejan la creciente preocupación por las desventajas externas o el impacto social de las actividades corporativas.

Parece razonable esperar que las cooperativas deberían por definición, estar en la avanzada de tales esfuerzos. De hecho, existen buenos ejemplos; el Informe Social de Migros (Suiza), el informe de Auditoría Social de la Cooperativa de Servicios Minoristas (Gran Bretaña), el Balance Social de las Cooperativas (Italia), Informe Ambiental de La KF (Suecia) y otros.

La Cooperativa Kobe publicó en octubre de 1998, un documento titulado "Informe Detallado de Evaluación de la Cooperativa Kobe". En la introducción de dicho informe se fundamenta la necesidad de desarrollar sus propios criterios de evaluación de desempeño, por las siguientes razones:

- (a) Una cooperativa es completamente diferente por su naturaleza, de las empresas orientadas al beneficio. Por lo tanto, se consideró necesario para una cooperativa, establecer sus, propios criterios de evaluación de su desempeño, que deberían ser diferentes de aquellos de las empresas convencionales.
- (b) Las operaciones y actividades de una cooperativa cambian para adaptarse a las cambiantes necesidades de sus asociados. Entonces, las áreas de los negocios cooperativos se han expandido a través del tiempo para incluir el bienestar, el medio ambiente y la cultura. En otras palabras, hoy en día las cooperativas tienen que jugar un papel más significativo en la sociedad.
- (c) Algunas cooperativas han quebrado, y algunos ejecutivos han estado involucrados en comportamientos faltos de ética. Ello significa que hoy en día, hay todavía más necesidad de

apertura y los parámetros para la gestión de cooperativas cuyas responsabilidades deben ser más claramente definidas.

Definición y objetivos

La "Evaluación Detallada" es definida como sigue:

Hacer una multifacética evaluación del conjunto de las operaciones y actividades de una cooperativa en el pasado, presente y futuro, sobre la base de dos criterios de evaluación; los valores básicos cooperativos y las bases operativas a través de métodos cuantitativos/cualitativos y relativos l absolutos.

Esta definición implica algunas características de la mencionada "Evaluación Detallada" en lo que respecta al criterio, los métodos y el tiempo transcurrido. El criterio de evaluación consiste en considerar los valores básicos cooperativos.' Ellos derivan de la Declaración de Identidad Cooperativa de la ACI, mientras esta última es la precondition para apoyar el cumplimiento de las anteriores. Los métodos de evaluación incluyen los indicadores por el análisis relativo a través de datos numéricos, la evaluación absoluta por medio de cuestionarios a los asociados y demás y la política del informe en temas específicos. El tiempo transcurrido durante la evaluación se extiende desde los resultados y logros hasta ahora m la formulación de la visión y los planes de acción para el futuro. Estos son los elementos por los cuales este concepto se ufana de ser "detallado".

Los objetivos de la "Evaluación Detallada" son mencionados de manera doble.

(a) Autoexamen como operador de negocios:

el objetivo es examinar los logros y el balance de distintas operaciones y actividades, identificación de políticas y medidas, de manera de contribuir a la formulación de planes estratégicos.

(b) Información a los distintos stakeholders (*):

tiene por objeto que los asociados, empleados y otras organizaciones, comprendan correctamente el conjunto de las operaciones y actividades de la Cooperativa Kobe y, en consecuencia, los estimulan a efectuar comentarios y sugerencias desde el punto de vista de los objetivos.

Metodología.

La Cooperativa Kobe intenta desarrollar su propio criterio con el objeto de conducir una evaluación de objetivos que tome en cuenta las características singulares de las cooperativas, asegurando que los métodos de evaluación por parte del público en general. También tiende a establecer una detallada evaluación de manera que se puedan evaluar ambos costados del comportamiento cooperativo (asociación/membresla y empresa/negocio). En consecuencia, los Valores Básicos Cooperativos y las Bases Operativas del Negocio fueron definidos como los principales vectores de evaluación. Estos dos vectores agrupan seis indicadores para la evaluación; "Servicios honestos y solícitos", "Participación y Democracia", "Responsabilidad Social", "Responsabilidad y Equidad", "Autonomía y Solidaridad", pertenecen a los mencionados primero, mientras que "Eficiencia en la Gestión " y 'Potencial Futuro" pertenecen a estos últimos. Cada indicador fue subdividido en cinco ítems los cuales fueron, a su turno, vinculados con los datos numéricos. Durante la evaluación, fueron recolectadas 144 clases de datos numéricos e una amplia gama de fuentes desde datos operativos hasta la asistencia a las asambleas generales, desde asesores de los consumidores hasta los indicadores de los salarios comparativos con otras compañías. Con el objeto de mejorar la contabilidad de los resultados de la evaluación e involucrar a asociados y empleados en el proceso de evaluación, se entregaron cuestionarios a alrededor de 2.800 personas y sus respuestas fueron confrontadas de manera de asegurar que los resultados de la encuesta reflejen cabalmente las actuales circunstancias.

Los resultados fueron utilizados para analizar la evaluación, establecer el peso de los indicadores/ítems y parcialmente, de los datos por sí mismos.

En razón de la dificultad para implementar criterios fijos y datos por todos los ítems , fue adoptada la evaluación relativa. Cada ítem de los ejercicios fiscales de 1996 y 1997, fue evaluado y comparado con datos equivalentes del año 1995. A cada ítem de 1995 se le adjudicó un valor de cinco puntos para la comparación. Los resultados de la evaluación relativa de cada año (puntos ganados) fueron tabulados en forma numérica sobre mapas, para mostrar los niveles de satisfacción e identificar las áreas problemáticas.

Proceso

En 1992 la Cooperativa Kobe comenzó un estudio para desarrollar una suerte de auditoría social y un informe.

Después de organizar entrevistas y debates investigando varios tipos de informes sociales, los profesores N. Tsuda de la Universidad San Andrés (Osaka) y K. Nakakubo de la Universidad Himeji Dokkyo desarrollaron en octubre de 1996, métodos de Evaluación Detallada para cooperativa. La cooperativa Kobe implementó un proyecto semejante en su propio Instituto Cooperativo y comenzó la preparación en abril de 1997.

Se formó un comité de proyecto en 1998 integrado por 22 miembros; ocho académicos, tres miembros ejecutivos del directorio y tres no ejecutivos y ocho miembros del comité de tiendas. Su mandato fue establecer conceptos, objetivos, metodologías, etc y hacer una evaluación concreta. Se reunió cuatro veces entre mayo y agosto de 1998. Como parte del proceso de evaluación la Cooperativa Kobe condujo una encuesta entre asociados y empleados, en febrero y marzo de 1998. El cuestionario fue respondido por 1.776 personas sobre 2.791 consultadas, es decir el 64%. Se consultó sobre qué ítem se considera importante (alcance de su importancia) y cuál lo considera cumplido (alcance de satisfacción) entre 20 ítems de evaluación pertenecientes a los Valores Básicos Cooperativos. Los ítems que alcanzan la más alta puntuación en importancia y satisfacción (conveniencia en comprar, seguridad del producto y contabilidad, compromiso en temas ambientales, etc.), muestran la apropiada valoración en la administración de los negocios, mientras las brechas más amplias entre ellos (disponibilidad de productos, reflejo de las opiniones de los empleados, etc.) indican que la cooperativa debería poner más atención en ellos. Basados en los resultados, fueron calculados indicadores ponderados de evaluación.

Resultados del informe

1. Servicios honestos y solícitos

Este indicador mide cómo la cooperativa responde honestamente a las aspiraciones de los asociados para comprar productos contables y de calidad de manera económica y brinda atentos servicios. Entre los ítems de evaluación, "seguridad del producto y confiabilidad" tuvo la más alta clasificación. Fueron recibidos comentarios favorables acerca de la frescura de los productos, sobre el control y las estrictas inspecciones de seguridad. Ello muestra la alta apreciación que tienen los asociados sobre los persistentes esfuerzos de la cooperativa para asegurar productos seguros, y la protección del medio ambiente. La segunda más alta clasificación fue adjudicada a "beneficios económicos". Esto se debió a la más alta clasificación de los ítems "ofertas especiales" y "dividendos". Por otra parte, "recepción al cliente" por parte del personal no clasificó tan bien, con algunas respuestas con quejas por ejemplo, de que algunos cajeros registraron precios erróneos. "Disponibilidad de productos" tuvo resultados mixtos; el surtido tuvo la más baja clasificación mientras que la introducción de nuevos productos tuvo la más alta. "Conveniencia de la compra" fue calificada alto en el área de venta; las compras declinantes mensuales mostraron la más baja satisfacción.

2. Participación y democracia

Este indicador mide cómo las voces de los asociados y empleados son reflejadas en la toma de decisiones y en las operaciones diarias y de ésta manera se asegura la administración a través de la participación democrática. No se encontraron grandes diferencias anuales para este indicador, con excepción del aumento anual del "reflejo de los puntos de vista de los asociados" en las operaciones diarias.

Esta suba en el nivel de satisfacción es debido, indudablemente, al estímulo a la participación de los asociados en la Cooperativa Kobe en el "monitoreo" de los comercios y en el desarrollo de productos. "La participación OC los asociados en las actividades diarias" fue estable debido al incremento del compromiso de los asociados en la difusión de los productos de la cooperativa y las opiniones de los asociados recogidas a través del "teléfono cooperativo directo" fue neutralizado por la reducción de la asistencia a las reuniones de líderes de los HAN (células de una organización). "Participación en la toma de decisiones" mostró resultados mixtos; "implementación de las políticas" fue medida de

conformidad a los estatutos y a los cuestionarios respondidos por ejecutivos y gerentes. "Reflejo de, los puntos de vista de los empleados"; este ítem no mostró mayores diferencias en los tres años según los cuestionarios, pero constituye un problema que su nivel de participación sea relativamente bajo. En conjunto este indicador mostró que es necesario hacer reformas organizacionales. En conjunto este indicador mostró la necesidad de hacer ajustes organizacionales y crear el ambiente de soporte para promover la participación de los asociados de manera de cerrar la brecha entre los acuerdos institucionales existentes y el cambio de estilo de vida y toma de conciencia de los asociados. Al mismo tiempo se reveló la urgente necesidad de mejorar la comunicación y el compromiso de los empleados que trabajan en las grandes organizaciones que están soportando una dura competencia.

3. Responsabilidad social y (fairness) justicia.

Este indicador está para medir cómo las cooperativas toman responsabilidades sociales para crear una sociedad mejor y si es conducida de una manera transparente y equitativa. Esta área recibió una creciente respuesta favorable de año en año. Las respuestas apreciaron particularmente la activa participación de la Cooperativa Kobe en las actividades locales, asistiendo a las víctimas del horrendo terremoto que azotó el área de Kobe en 1995. Tres ítems tuvieron incremento en la satisfacción cada año, relacionados con temas de bienestar y medio ambiente.

El avance en el compromiso con la comunidad local fue mostrado en datos como el creciente número de acuerdos con autoridades de la comunidad local para establecer provisiones. en caso de emergencia, la más amplia participación en eventos y actividades locales, el más grande número de participantes en los grupos de estudio formados por, consumidores.

"Compromiso con temas de bienestar" fue medido con datos tales como las ventas en los negocios relacionadas con el bienestar, el monto de los fondos colectados, el número de voluntarios, la proporción de comercios accesibles a los discapacitados, etc.

"Compromiso con temas ambientales" mostró el progreso en la cantidad de paquetes de "compost" reciclado generado a partir de la basura, los gastos de la cooperativa en protección del ambiente y subsidios a los grupos ecologistas, en tanto la cooperativa podría no reducir el consumo de electricidad, agua y papel.

Este hecho recuerda la urgente necesidad de introducir un efectivo sistema de manejo ambiental.

"Justo trato a los empleados" tuvo resultados mixtos mientras que "gobierno equitativo" mostró un sostenido progreso en términos de revelar los sistemas de auditorías y de asignación de los excedentes.

4. Autonomía y solidaridad

Este indicador mide cómo el personal y la capacidad organizacional se intensifica a través de la colaboración entre el asociado y la cooperativa y la educación de asociados y empleados, mientras se mantiene la autonomía de la cooperativa. Esta área muestra el más grande crecimiento anual en los niveles de satisfacción. Esto se muestra claramente en "solidaridad entre cooperativas" desde que trece cooperativas primarias formaron la Federación de Cooperativas K Net bajo los auspicios de la Cooperativa Kobe, que apoyó a otras cooperativas al recibir sus aprendices y enviarles sus recursos humanos..

"Educación de los empleados" también obtuvo altas clasificaciones, debido al aumento de las horas y los gastos asignados a capacitación.

La Cooperativa Kobe también aseguró mayor participación en actividades culturales y grupos de estudio en varios eventos, y promovió la educación de los asociados a través de una amplia gama de cursos y visitas. Esto se advierte en las altas clasificaciones obtenidas por "solidaridad entre asociados" y "educación de los asociados". Por otra parte, el aumento del endeudamiento de la Cooperativa Kobe resultó en una declinación de la satisfacción en "autonomía cooperativa".

5. Eficiencia de la gestión

Este indicador fue calculado para mostrar la rentabilidad y eficiencia de la gestión en el corto plazo. La satisfacción declinó en todos los ítems cubiertos por este indicador. Esta declinación es paralela a la tendencia a la baja en la confianza en la economía japonesa. En tres ítems hay leves declinaciones: "uso efectivo del trabajo" como muestra el indicador sobre gastos en trabajo, la incidencia del monto de sueldos en el beneficio y la productividad del trabajo "estabilidad en la gestión" como lo muestra los indicadores fijo, corriente y el punto de ruptura. "Eficiencia en las Operaciones" como muestra el índice de beneficio bruto, índice de beneficio/costo, etc. Pero la satisfacción declinó más dramáticamente como se muestra en los indicadores de facturación, giro del inventario, ventas, etc. La principal razón que explica esta declinación es la súbita baja de las operaciones comerciales, por ejemplo la declinación de las ventas durante el año fiscal de 1997. Este indicador incluye los datos ampliamente utilizados en los estados financieros para medir la salud financiera de la organización. Esto mostró la aparente tendencia a la baja. De este modo, el tema más importante que enfrenta ahora la Cooperativa Kobe, es la necesidad de aumentar la eficiencia de la gestión.

6. Potencial futuro

Este indicador sirve para examinar el desarrollo potencial en el largo plazo. Hubo una pequeña alza en la satisfacción en esta área, aunque el único ítem que mostró un apreciable incremento fue inversión en activo, principalmente gracias a la apertura y remodelación de las tiendas y otras propiedades. Hubo una leve declinación en los niveles de satisfacción en la "base organizacional" debido a los índices que indican la declinación de las organizaciones HAN, aunque la penetración de la cooperativa en la población del distrito está ya a un alto nivel, 68.6%. "Base de los recursos financieros" estuvo desde que el aumento del índice del capital propio fue neutralizado por el incremento del índice de endeudamiento. "Base de los recursos humanos" se mantuvo también estable.

"Potencial de crecimiento" aumentó en 1996, pero bajó levemente en 1997 debido a la declinación de las ventas y del beneficio. Este indicador muestra un suave aumento, principalmente gracias a la inversión en una futura expansión. Con la estabilidad de las bases financiera y de recursos humanos, es una urgente tarea incrementar ventas y rentabilidad para asegurar el futuro.

Evaluación de conjunto

Los resultados de una exhaustiva evaluación fueron obtenidos por la integración de los valores numéricos de cada indicador, obtenidos mediante una encuesta. Esto reveló resultados contradictorios; los niveles de satisfacción en "bases de las operaciones de negocios" subió muy levemente a partir del año 1995 hasta 1996, pero declinó muy dramáticamente el año siguiente mientras que "valores básicos" ha continuado ganando los niveles de satisfacción más alto. De los seis indicadores, solamente uno, "eficiencia de la dirección", mostró declinación en los niveles de satisfacción. La suba más grande fue encontrada en "autonomía y solidaridad", seguida de "responsabilidad social" y "servicios honestos y equitativos" y "servicios solícitos". Tal amplia brecha podría liderar a la falta de potencial futuro en el largo plazo. Especialmente la declinación en "eficiente gestión" dio una fuerte indicación a los responsables de la gestión de la cooperativa y prepararon el camino para tomar urgentes medidas para recuperar las bases operacionales.

El principal objetivo de la cooperativa es cumplimentar los valores básicos en la operación de la cooperativa. Indudablemente, ese cumplimiento es la verdadera razón de la existencia de una cooperativa. Este objetivo se alcanza a través de una eficiente operatoria en el negocio. Para el desarrollo futuro es necesario un balance entre el mantenimiento de los valores básicos y las bases operacionales eficientes. Por ello, la Cooperativa Kobe decidió tomar urgentes medidas para aumentar la eficiencia en el gerenciamiento, mientras se mantiene el actual nivel en las actividades para cumplir con los valores básicos.

Cómo se utilizó el informe

El informe sobre "Evaluación Detallada" en la Cooperativa Kobe fue publicado por primera vez en octubre de 1998 y discutido por los delegados que participaron en las conferencias organizadas en ocho distritos.

Estas conferencias fueron realizadas para aumentar la participación de los asociados en las operaciones de la cooperativa y el informe ha servido de base para el debate sobre nuevas políticas. También se compiló una versión condensada del informe, para brindar información para el público no directamente

involucrado en la Cooperativa Kobe así como para sus asociados y empleados. Esto fue utilizado para promover la conciencia en las actividades de la cooperativa, y ayudar a obtener sugerencias valiosas desde afuera y dentro del movimiento cooperativo. Tal retroalimentación puede, de esa manera, servir de guía para la formulación de mejores políticas para el futuro.

Basados en los resultados de la Evaluación Detallada, la Cooperativa Kobe tomó la rápida decisión de reorganizar la estructura de dirección para crear una organización más horizontal, reposicionando la política de negocios e inversiones para concentrarse en el negocio principal, y volver a enfocar el sistema de participación y control democrático a partir de setiembre de 1999. Todavía se está efectuando el proceso de reestructuración bajo condiciones económicas severas y la alta gerencia fue reestructurada en junio de 1999.

Algunas observaciones

Como se describió hasta aquí, la Evaluación Detallada es un elaborado método para evaluar el desempeño de la cooperativa, desde el punto de vista de los valores cooperativos y de la operación del negocio. La combinación de valores y negocio es el modo que le otorga un carácter singular a este método, pero puede inducir a la tradicional discusión sobre la dicotomía entre democracia y eficiencia. Generalmente ambos aspectos tienen una relación de intercambio pero ellas deben ser compatibles con una mayor participación de los asociados y empleados que resultará en un mejor desempeño de los negocios. La tarea es desarrollar un método para analizar tales relaciones. En comparación con otros métodos de auditoría social y balance social, el enfoque de stakeholders no es tan evidente. Podría ser agregado un capítulo suplementario para dar una pintura sumaria a los stakeholders principales, por ejemplo, asociados, empleados y el conjunto de la sociedad. Especialmente, la contribución social puede ser más claramente expresada de manera que los sectores externos (los gobiernos locales, las comunidades, otras organizaciones cívicas, etc.) pueden prestar debida atención a la cooperativa. Este modelo está basado sobre las medidas relativas y ajustado al particular contexto en que está inserta la Cooperativa Kobe, pero necesita ser modificado si va a aplicarse a otras cooperativas, compañías convencionales y a organizaciones sin fin de lucro y hacer comparaciones significativas. Para estos propósitos deberían ser desarrolladas formas de medición comunes y universales de desempeño. En la práctica, la mayoría de los datos sobre eficiencia en la gestión están basadas en medidas universales, elaborando los datos en vectores de valores básicos que fueron especialmente determinados para este modelo, pero necesita ser reexaminados para permitir comparaciones y establecer puntos de referencia comparativos.

REFERENCIAS

- Bloinqvist, K., *Informe Social de Asociados de ICMIF*, Series de Investigación ICMIF. No. 4, 1997.
Cooperativa Adriática, *Balance Social*, 1997.
Cooperativa Kobe, *Informe Detallado de Evaluación de la Cooperativa Kobe*. 1998. (en japonés).
Cooperativa de Servicios Minoristas Ltda. *Informe de Auditoría Social*, 1997.
Naonori Tsuda, *Métodos y Prácticas de la Evaluación Detallada de Cooperativas*, (borrador), 1999 (en japonés).
Pestoff, Y. A., *El Mercado, el Estado y la Sociedad Civil*, 1994.
Spear, R., *Auditoría Social y Economía Social, Temas y Enfoques*, 1998.
Viviani, N., *Responsabilidad Social, Transparencia y Eficiencia*, Contabilidad Social de las Cooperativas Consumo Italianas, 1996.

Nota: (Isaac Bleger)

(*) Stakeholders: existe en la literatura una variedad de significados para esta palabra: autores hay que consideran en ella todos los interesados en una empresa u organización, Otros que consideran incluidos en ella a quienes afectan o pueden afectar a una empresa. En general se considera comprendidos en ella a los empleados, proveedores, clientes, suministradores de capitales, a la comunidad y a la sociedad toda. Preferimos usar a la expresión en inglés, por cuanto bajo esa palabra existen innumerables trabajos e investigaciones..

Del mismo autor:

Evaluation performance by co-operative Values and Efficiency en International Co-operative Research Conference on 28 y 29 August 1999 in Quebec City, Canada.

Vectores, indicadores e ítems seleccionados para la evaluación

Vectores	Valores Cooperativos Básicos				Bases Operación de Negocios		
	Servicios cultizados y honestos	Participación y democracia	Responsabilidad social y equidad	Autonomía y solidaridad	Eficiencia de la dirección	Potencial futuro	
1	Conveniencia de la compra	Participación en la toma de decisiones	Compromiso en temas de bienestar	Solidaridad entre cooperativas	Rentabilidad	Bases de los recursos financieros	
2	Beneficios económicos	Implementación de políticas	Compromiso en temas ambientales	Solidaridad entre asociados	Uso eficiente del capital	Base organizacional	
3	Disponibilidad de productos	Participación actividades diarias	Compromiso comunidad local	Educación de los asociados	Uso eficiente del trabajo	Potencial de crecimiento	
4	Seguridad confiabilidad de productos	Reflejar los puntos de vista de asociados	Gobierno imparcial de la coop.	Educación del personal	Estabilidad de la dirigencia	Inversión en patrimonio	
5	Recepción de clientes	Reflejar los puntos de vista del personal	Equitativo trato del personal	Autonomía de la cooperativa	Eficiencia en la operación	Base de los recursos humanos	