

Los empleados como “Stakeholders” de las cooperativas

Por Isaac Bleger

Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires-UBA.
Ex Secretario del Departamento de Administración de la FCE de UBA. Integrante de la Comisión de Cooperativas del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas.

1.- INTRODUCCIÓN

En el No. 13 de esta revista pudimos leer el trabajo intitulado “Los empleados en la gestión de las cooperativas”, informe final de la investigación, dirigida por la Licenciada en Economía Rosa Schaposnik y colaboradores y no resistí a la tentación de intervenir para hacer mi aporte a este tema sobre el que vengo trabajando desde hace un par de años.

Agradezco desde ya a la Dirección de *Cuadernos de Economía Social* la oportunidad que se me brinda de poder hacerlo y a los autores por referirse a mis opiniones sobre asuntos relacionados con el tema en consideración, como es la estructura “monista” o “dualista”; la relación entre “legos” y “técnicos”; la necesidad de aplicar “valores” o “principios” para todos los intervinientes; encontrar relaciones adecuadas con todos los *stakeholders* y si las técnicas de gestión de las empresas lucrativas son útiles para las cooperativas., temas que trataré de desarrollar más adelante. Me resulta agradable destacar el interés de los investigadores y el de la dirección de la revista en tratar el concepto de la gestión, no tratado generalmente con la amplitud y profundidad que se merece. En verdad, hay pocos aportes novedosos en esta materia, cuando, a mi criterio, seguramente por deformación profesional, resulta fundamental para el desenvolvimiento del cooperativismo.

La investigación que se realizó en seis cooperativas de electricidad de la provincia de Buenos Aires, trató de indagar sobre el comportamiento de los empleados y el de los gerentes y si se observaba una complejidad creciente a medida que aumentaba el tamaño de la entidad y sus actividades .

Las conclusiones sobre los dos primeros temas son que los empleados en general se sienten satisfechos con las cooperativas en cuanto tienen un trabajo y buen trato, que pueden desarrollar sus tareas con comodidad, son reconocidos por su labor. Pero se destaca asimismo que no se observa un sentido de pertenencia, que desconocen los objetivos generales de una cooperativa y que no diferencian entre su labor en una cooperativa y en las empresas de lucro.

En cuanto a los gerentes, expresa el informe: “observamos que los consejeros delegan en la gerencia funciones que son de su competencia, como la representación institucional; que los gerentes participan en casi todas las decisiones de los consejos, y si bien manifiestan que lo hacen a nivel consultivo, se pueden generar situaciones conflictivas ya que la función gerencial no está delimitada” (Destacado I.B.) .

2.-VALORES, PRINCIPIOS Y PROPÓSITOS

Tal vez deba iniciar, como siempre se hace, desde el principios. Es decir, tomar de la “Declaración sobre la Identidad Cooperativa”, de la Alianza Cooperativa Internacional de 1995, llamada “del Centenario”, la definición, los valores y la parte pertinente de los principios:

- **Definición**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.

- **Valores**

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de los fundadores, los socios de las cooperativas sostienen los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.

- **Principios**

Los principios cooperativos son pautas generales por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

5º: Educación, Capacitación e Información

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

En 1995, apareció en la *Revista de la Cooperación Internacional*, que se edita en nuestro país, el siguiente artículo del Dr. Peter Davis, de la Universidad de Leicester:

“Propósitos, valores y administración cooperativos en el Siglo XXI”. En este trabajo vemos aparecer el concepto de “propósito” poco visto en los estudios sobre cooperativas. Dice Davis que este “propósito cooperativo” es común a todo tipo de cooperativa y que es “brindarles el acceso y la propiedad de los medios de subsistencia y bienestar” que generalmente le son negados por sus entornos. Pone los ejemplos de las cooperativas de trabajo, donde lo que tiene que proporcionar la cooperativa es el trabajo digno que individualmente los asociados no pueden conseguir. O, los campesinos que necesitan elementos de trabajos, materiales, clientes, buenos precios, lo que individualmente no pueden obtener. Estimo un concepto poderoso que hace que la gestión encuentre patrones comunes para los distintos tipos de cooperativas, en que los objetivos serán distintos pero se mantendrá el propósito.

3.- STAKEHOLDERS REVISTA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL, Volúmenes 32/33 (3/1999 y 1/2000)

En marzo 2000 (Pág. 137/142), tuve la oportunidad de publicar ““ Stakeholders”: Una Estrategia Actual” donde presenté este tema a los lectores de habla española. Fue a raíz de un artículo que apareció en la misma revista en inglés refiriéndose a los “multi-stakeholder”, como también se los designa. En la literatura española se los conoce como “partes interesadas”. Se trata de un concepto muy rico por la potencia de sus significados. Son “stakeholders” todas aquellas personas, grupos, sectores de la población, que tienen interés en el desenvolvimiento de una empresa, en nuestro caso de una cooperativa (de allí su designación como “partes interesadas”). Pero también incluye aquellas personas, grupos o sectores cuyas decisiones impactan sobre una empresa, en nuestro caso una cooperativa. La palabra nacida allá por el 1963 es estudiada por ininidad de tratadistas ofreciendo una gama muy importante de contenidos. Asimismo, en la literatura cooperativista, este

concepto es usado permanentemente con nuevas visiones. De modo que son *stakeholders* los empleados, los clientes, los proveedores, la comunidad y la sociedad.

El título del presente trabajo se corresponde con el usado por Roger Jones en su artículo “Los empleados como stakeholders dentro de las cooperativas” para la revista inglesa *Journal of Cooperative Studies*.

4.- ESTRUCTURA MONISTA Y DUALISTA

Para presentar el tema de la estructura, según diversos autores, me permito incluir mi artículo publicado por *La Cooperación*, del 30 de setiembre de 2003: “Peter Davis y cómo debe ser la gestión de las cooperativas”.

Los lectores de *La Cooperación* ya tuvieron oportunidad de conocer el pensamiento del Profesor de la Universidad de Leicester (Reino Unido), Dr. Peter Davis, acerca de la relación de los Consejos de Administración, los asociados y los funcionarios contratados. El propósito del presente trabajo al debatir estas ideas es presentar esquemáticamente el criterio con que se suele representar a las cooperativas y ofrecer a los lectores una visión diferenciada según la opinión del autor.

A modo de recordatorio, sintetizaremos las ideas principales del Prof.. Davis respecto al tema de gestión de las cooperativas:

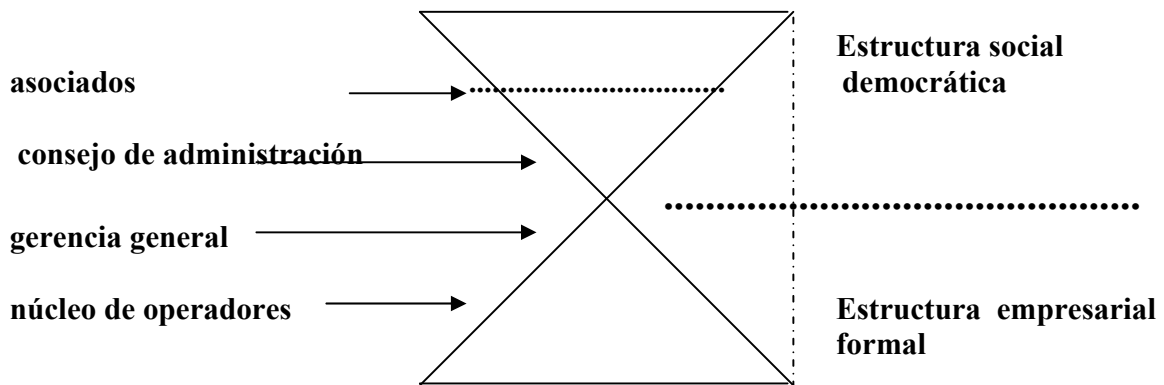
- las cooperativas se forman para satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de los integrantes, quienes asociados libremente crean empresas de propiedad común, democráticamente gestionadas;
- forman esas empresas para resolver los problemas que les plantea el entorno y que individualmente no pueden resolver;
- los asociados son los dueños de la cooperativa y los integrantes del Consejo de Administración, elegidos por ellos, son sus apoderados;
- dado que tanto los asociados como los consejeros, generalmente son legos en materia de administración de empresas, necesitan de los conocimientos y experiencias de personas preparadas específicamente en el tema, para que los asesoren debidamente en la mejor manera de satisfacer sus intereses;
- que es indispensable tener en cuenta que las cooperativas cuentan con un entorno de empresarios (por ejemplo, proveedores), empleados, usuarios y clientes no asociados y la comunidad en la que están inmersas. Todas estas personas, empresas y sectores reciben en la literatura administrativa, la designación de “stakeholders”. Digamos que son los interesados en la vida y desarrollo de las cooperativas (como de cualquier empresa) aunque no pueden incidir sobre sus decisiones;
- que planteadas así las cosas, y la posibilidad de intereses contradictorios, es necesario encontrar criterios del más alto nivel que, en la obra escrita por el Prof. Davis con John Donaldson, se llaman “principios” y que podríamos designar como “valores”, según los que proponen: pluralismo, mutualidad,

autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, centralidad en las personas y el papel múltiple del trabajo;

- que es preciso reconocer la originalidad de las cooperativas en relación con otros tipos de empresas, y cuyos principios y valores requieren la aplicación de criterios, estrategias y técnicas propias de la estructura de propiedad común y la gestión democrática.
- De ello deriva que los funcionarios contratados deben estar imbuidos de los valores y principios de las cooperativas, para poder encontrar las soluciones prácticas adecuadas.

Esquemas de las dos estructuras de las cooperativas

Estructura dualista (Fig. 1)



El esquema *dualista* (figura 1) es el más conocido y difundido. Está representado por dos triángulos que se encuentran por los vértices: El superior es la “Organización Social”: la asamblea de asociados, el consejo de administración y en el vértice el presidente. El inferior es la parte correspondiente a la “Empresa” con el gerente general en su ápice, las gerencias medias y la franja más ancha con los empleados y colaboradores.

Los fundamentos del sector social están regidos por los valores y principios del cooperativismo, contenidos en la “Declaración de Identidad Cooperativa” aprobada por la Alianza Cooperativa Internacional que en 1995, en un Congreso Mundial, fijó la definición, los valores y los principios.

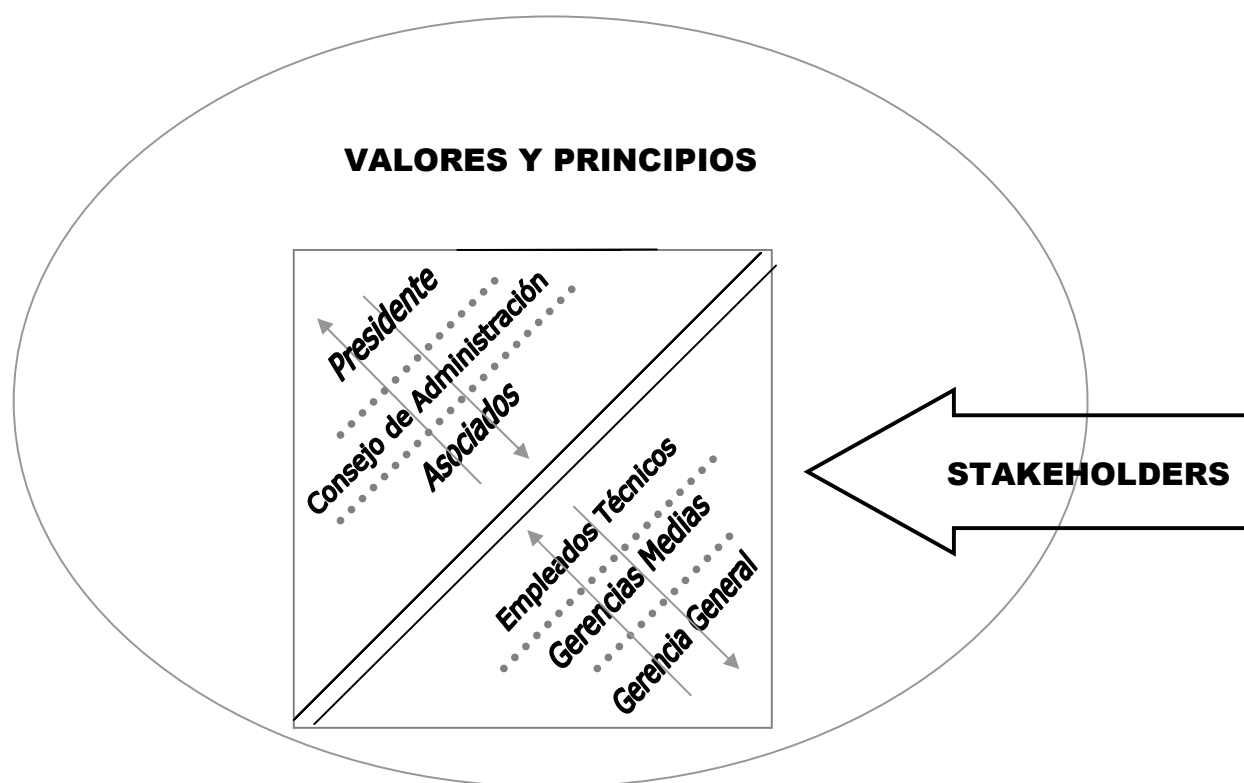
En cambio, la parte empresaria está a cargo de los funcionarios contratados, cuya lógica, concepciones y técnicas son generalmente las de las empresas lucrativas. Según Davis, este concepto se origina en considerar a la empresa cooperativa como cualquier otra; por supuesto, sin tener en cuenta sus especiales características que son la propiedad común (de los asociados) y los objetivos que ella persigue.

Las dificultades de tal esquema devienen en una confrontación permanente entre los representantes de los asociados y los funcionarios, a los cuales es necesario controlar permanentemente. Para ello se sugieren “comités especiales” de asociados para controlar la actividad de los funcionarios. Dado el poder que estos adquieren por los conocimientos que tienen y la experiencia que arrastran, casi generalmente se convierten en los decisores, teniendo en cuenta sus necesidades de puestos y poder, en detrimento de los “propósitos” de los asociados.

También aparece el riesgo que los integrantes del Consejo de Administración o el propio Presidente impongan sus criterios y aspiraciones personales.

En la literatura se ofrecen distintas soluciones: Consejos de Vigilancia, Comités Ejecutivos, con subcomités de socios por especialidades, integración de empleados o de los CEO-s en los Consejos de Administración, pero los riesgos de uno y otro carácter se encuentran en la práctica.

Esquema monista (Fig. 2)



El esquema que se propone para la estructura “monista” respeta las figuras de los dos triángulos pero enfrentadas en sus bases. Asimismo se incorporan los “stakeholders” aunque no formando parte integrante de la estructura, englobado todo por los principios y valores, según la visión de Davis.

La idea de enfrentar las bases responde al criterio de Davis según el cual los funcionarios contratados son los responsables de proporcionar los elementos técnicos para mejor resolver los problemas que tienen los asociados, que son los verdaderos dueños de las cooperativas. En ese encuentro se prioriza la relación de los asociados con empleados y técnicos y no la de los presidentes con los gerentes generales. La literatura respectiva denuncia las posiciones personales de estos dos últimos en detrimento de los intereses de los asociados.

De todos modos se respetan las posiciones de estos, como lo indican las flechas insertas en cada uno de los triángulos. Se trata, como se puede observar, de un esquema, y habrá que resolver cómo se pueden diseñar estas nuevas relaciones.

He tomado el concepto de “dual” como la *separación* entre lo económico y lo social. Hay otros autores que toman la dualidad como expresión de la existencia de un consejo de administración y una comisión de control y la denominación “monista” cuando existe solamente un solo órgano.

Recomiendo la lectura de mi trabajo “Gobernanza Cooperativista” que publicara IDELCOOP en su revista No.154/2004 en el que comparo la visión del Dr. Peter Davis, con su concepción monista y la de Edgar Parnell, importante tratadista de temas cooperativistas, en su libro *Reinventing the Cooperative* (Reinventando la cooperativa) donde sostiene la visión dualista. La tesis principal de Parnell es que las tareas y responsabilidades deben estar bien definidas, que la responsabilidad es de los consejeros y que por tanto debe haber un permanente control sobre los funcionarios y empleados, lo que crea una situación de sospecha. Davis con su concepción sostiene que tienen que existir “valores” que él llama “principios” acordados y consentidos para todos los intervinientes en la cooperativa: asociados, consejeros, empleados y aun *stakeholders*, que permitan una convivencia armónica. Pero de eso hablaré más adelante.

En “Trascender lo “Social” y lo “Económico””, primera parte del artículo de Brett Fairbairn “Three Strategic Concepts for the Guidance of Co-operatives Linkage, Transparency and Cognition”, después de plantear que no se debe separar lo económico de lo social porque en las cooperativas lo social se resuelve a través de lo económico, se puede leer:

“Sin embargo el doble punto de vista, social y económico, persiste, quizá, es posible, porque a ciertos grupos les conviene pensar de este modo... hasta un cierto punto. A los administradores de cooperativas el dualismo los ayuda, porque de ese modo pueden concentrarse en “su” tarea —la económica— y dejar los objetivos sociales al cuidado de otros. Esta perspectiva puede con mucha facilidad resbalar hacia *la primacía de las metas económicas por encima de las sociales*, en la línea que las cooperativas deben, ante todo, hacer dinero, antes que pueda pensarse en gastarlo en causas benéficas. Las metas económicas se convierten en formas de ganar dinero y son las que llevan adelante el emprendimiento; las metas sociales se convierten en costos”. Y más adelante: “Puede ser que los Consejos de Administración también encuentren que la categorización de algunas actividades como económicas y de otras como sociales los ayude a comprender y organizar su trabajo. Las actividades económicas son aquellas que encomiendan al administrador general u oficial ejecutivo principal; las sociales son aquellas en las que el Consejo de Administración puede, sin interferir con el administrador general, asumir un interés más cercano. Estas últimas pueden incluir las relaciones con los miembros y su educación, los procesos democráticos internos, las relaciones con la comunidad y otras causas dignas.”

Sin que sea objeto de este trabajo, al pasar, diré que estas ideas deben presidir la elaboración de los llamados “balances sociales” que se elaboran o pretenden elaborar para las cooperativas, aun aquellos que tienen el título de “balance social cooperativo”, ya que parten de disyunción de la parte económica de la social para su confección.

5.- VALORES PARA LAS COOPERATIVAS Y PARA LOS STAKEHOLDERS

Hemos visto en 1.- cuáles son los valores fijados por la Declaración de ACI para las cooperativas: autoayuda, autorresponsabilidad, igualdad, equidad, solidaridad., y cuatro valores éticos. Son valores que permiten un adecuado comportamiento de los asociados, hacia si mismos, su familia, el conjunto de los asociados y su entorno.

En su libro *Cooperative Management a philosophy for business* (Managament cooperativista: una filosofía de los negocios), Davis y Donaldson plantean que para desarrollar las actividades de empresa de las cooperativas es necesario tener en cuenta a los stakeholders (como lo presentamos más arriba) para que la cooperativa pueda subsistir y desarrollarse. Más tratadistas comparten la convicción que sin trato adecuado con los stakeholders es imposible sobrevivir. Davis y Donaldson proponen siete principios o valores que son indispensables tanto para las cooperativas como para las

empresas lucrativas, aunque, manifiestan, es más factible que lo puedan cumplir las cooperativas por la propiedad y los propósitos que las distinguen.

Los siete principios sugeridos para el ejercicio del management cooperativista profesional ya han sido presentados para el debate (Davis y Donaldson, 1998):

1) *Pluralismo*. El reconocimiento de los derechos de todos los stakeholders y el respeto de la diversidad cultural dentro de la comunidad. También representa el reconocimiento de que el mercado necesita la variedad en términos de formas de organización y acepta todas las formas legítimas y formatos de organización como asociados potenciales, al mismo tiempo que protege el formato y la identidad cooperativos como factores críticos para asegurar un mercado competitivo.

2) *Mutualidad*. El derecho fundamental de todos a obtener un beneficio mutuo de cualquier asociación de la que formen parte y el derecho a no quedar atados a cualquier asociación que les plantee una desventaja permanente.

3) *Autonomía individual*. Este principio afirma que al individuo ocupado en el servicio cooperativista debe delegársele tanta libertad e independencia como lo permita la dignidad, confianza y solidaridad que une a todos en la comunidad cooperativa. Este principio también involucra el derecho de los miembros para ser libres de dependencias y el de las cooperativas para ser cuerpos independientes de manera conmensurable con sus responsabilidades y obligaciones hacia sus stakeholders y el cumplimiento de sus propósitos.

4) *Justicia distributiva*. Permitir el acceso a los medios para la creación de riqueza y una participación ecuánime en la riqueza creada en línea con la actividad económica y la necesidad económica. Empleo e intercambio justos para todos los participantes y stakeholders y bienestar económico de los miembros junto con un desarrollo adecuado en la comunidad.

5) *Justicia natural*. Como la que se da con las pautas aceptadas en todos los cuerpos en pro de un tratamiento ecuánime, independiente e imparcial por parte del management y dentro del proceso del management.

6) *El centro en las personas*. Mientras las cooperativas deben acumular capital, éste no es su objetivo final sino solamente un medio para servir mejor a las personas. Otra forma de decir lo mismo, que se origina en la doctrina social católica hacia fines del siglo XIX y que ha sido adoptado por las cooperativas de trabajadores del Reino Unido en las décadas de los años 1950 y 1960, es la fórmula “el capital sirve al trabajo y no el trabajo al capital”. En el management de los recursos y las personas, el bienestar y el crecimiento de las personas deben ser el objetivo crítico”.

7) *El papel múltiple del trabajo*. Esto es el reconocimiento de la importancia del trabajo para el bienestar del individuo y la comunidad, tanto del trabajo pago como del voluntario. Los managers tienen la responsabilidad especial de trabajar por el bienestar del individuo y la comunidad de los trabajadores tanto pagos como voluntarios. Los managers tienen una responsabilidad especial para asegurar la calidad de la vida laboral en todas aquellas actividades afectadas por sus decisiones.

“Estos principios han sido criticados por ignorar principios tradicionales como la transparencia, la honestidad, la integridad, etc. (Parnell, 1998). Sin embargo, Davis y Donaldson (1998) no intentaron desarrollar una lista de todos los valores necesarios para ser un manager ético, sino solamente de aquellos que tienen una aplicación particular distintiva en el contexto cooperativista. Por ejemplo, aun la justicia natural puede no ser aplicable totalmente en una empresa propiedad de un individuo. También argumentaríamos que la honestidad y la integridad podrían y deberían

practicarse en todas las formas de organizaciones empresarias y que es irreal y aun arrogante sugerir que los cooperativistas son más honestos y poseen mayor integridad que otros en el mundo de los negocios. Nuestra conducta puede ser diferente no porque seamos más éticos como individuos sino porque nuestros valores en el nivel de la organización se basan en nuestro objetivo único, en nuestra forma de propiedad y en nuestra estructura. “

6.-GESTIÓN POR VALORES

En el trabajo que estoy comentando, en las referencias se menciona un trabajo mío con este objetivo. En la historia de la evolución del pensamiento administrativo van apareciendo, cada vez más, valores, llamémosles sociales, que tienen en cuenta a quienes se benefician con el proceso productivo de las empresas. Históricamente los usuarios han ido manifestando su desagrado por el mal trato de los empresarios, muchas veces la baja calidad de los productos, la inclusión de elementos nocivos para la salud, por un manejo inadecuado de las necesidades de los consumidores. Así se han generado asociaciones de consumidores, leyes especiales de protección, leyes defensoras de los trabajadores, del medio ambiente.

Hay autores que se preocupan en hacer notar a las empresas que es conveniente pensar en los destinatarios de sus actividades sin menoscabo de sus ganancias, tratando de demostrarles que no habrá seguridad para quien no los tiene en cuenta. Comparto con los autores la necesidad de pensar en los valores al momento de generar las actividades que se ha propuesto cumplir la empresa y con mayor razón en el caso de las cooperativas, ya que está en juego el porvenir de los asociados.

7.- LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN

Uno de los temas que generalmente suele discutirse entre quienes estamos interesados en los problemas investigados, es el de las técnicas que se siguen en el desarrollo de las actividades. Hay profesionales que sostienen que las técnicas de las empresas lucrativas son aplicables a las cooperativas, siempre que se cuiden los objetivos perseguidos. Por mi parte vengo sosteniendo, dado que las cooperativas son de propiedad conjunta y su objetivo es atender las necesidades de los asociados, que las técnicas no son neutras, ya que responden a una ideología, un objetivo, una intención, y que no pueden ser aplicables a las cooperativas. Que es necesario encontrar criterios y técnicas especiales para atender sus particularidades. Tengo para mí que los conceptos de productividad, eficiencia, competitividad si se encaran solamente desde los resultados sin tener en cuenta los valores son perniciosos para el buen desempeño.

Releyendo a Peter Davis, en el libro editado por la OIT *La administración de la diferencia cooperativa*, transcribo, en traducción no autorizada, los siguientes conceptos que vienen a echar un poco de luz sobre nuestra discusión:

“La administración cooperativa (diría cooperativista, para no confundirla con otras administraciones cooperativas) está dirigida por hombres y mujeres responsables de la administración de la comunidad, los valores y los activos cooperativos. Proveen a la cooperativa de liderazgo y opciones de desarrollo de políticas, basados en la capacitación profesional, vocación y servicio cooperativos. La administración cooperativa es esa parte de la comunidad cooperativa comprometida profesionalmente a dar apoyo a todos los asociados de la cooperativa en la realización del objetivo (propósito) cooperativo”.

“La administración cooperativa no se basa en el ejercicio de autoridad sino en el fomento del compromiso y la participación, como parte de la comunidad cooperativa misma. *La práctica*

profesional de los gerentes de las cooperativas utiliza las mismas metodologías que todas las administraciones, la diferencia radica en los valores y propósitos hacia los que se dirigen esas metodologías. Su función primordial es proveer liderazgo para los asociados legos y sus líderes (yo diría dirigentes) electos en el desarrollo de políticas y estrategias, que fortalecerán la asociación en busca de la realización del propósito cooperativo”.

“Al tener el principio de administración cooperativa (Davis se siente defraudado porque el Congreso de 1995, no fijó ningún principio al respecto), también tenemos las bases para unos criterios sobre los cuales la capacitación y el desarrollo de la administración cooperativa se pueden juzgar y un criterio por el cual el rendimiento de la administración en el contexto cooperativo se puede evaluar. El ejercicio del control máximo, por parte de los asociados legos, será efectivo solo cuando tengan un propósito cooperativo claro e irrefutable que les dé a los asociados los criterios claros por los cuales juzgar el rendimiento de la administración cooperativa”.

8.- CONCLUSIÓN

Creo haber dejado suficientemente aclarado que los empleados, como los funcionarios de nivel superior, son “stakeholders”, por lo que, en mi criterio, ellos deben servir adecuadamente los intereses de sus empleadores. En el caso de las empresas lucrativas, cuidando sus intereses conforme con sus criterios y principios y, en el caso de las cooperativas, los que le corresponden. Si llegaran a adoptar los valores y principios de las cooperativas, será la oportunidad para incorporarlos como asociados con los derechos y obligaciones pertinentes.

En la concepción de Davis y Donaldson entiendo que es responsabilidad de los Consejos de Administración brindar a los “stakeholders” las posibilidades que cumplan adecuadamente con sus funciones. La capacitación y formación en el sentido cooperativista, dará oportunidad a estos colaboradores de ayudar a los asociados en la toma de decisiones que mejor satisfagan sus intereses, necesidades y aspiraciones.

Bibliografía

Bleger, Isaac: *Gobernanza Cooperativista*

-El enfoque de stakeholders para la alta dirección

-Stakeholders una estrategia actual: Peter Davis y cómo debe ser la gestión de las cooperativas.

Davis, Peter, *Propósitos, valores y administración cooperativa en el Siglo XXI.*

Davis, Peter & Donaldson, John, *Cooperative Management: a Philosophy for Business*

Jones, Roger, *Los empleados como stakeholders dentro de las cooperativas*

Journal of Cooperative Studies, Vol .34, No 1, Abril de 2001.