

gobernanza cooperativista

*Isaac Bleger**

En oportunidad de las reuniones de la OIT, con motivo de la «Promoción de las cooperativas» en el 2001, un representante obrero manifestó su propuesta que las cooperativas debían incluir en los criterios de sus direcciones las propuestas de la «Corporate Governance» (gobernanza empresarial, en su traducción al español).

El concepto de «governance» (gobernanza) nació después de la segunda guerra mundial del siglo pasado, en que los pueblos habían quedado empobrecidos y con pocas posibilidades de atender sus necesidades más elementales. Se generó la necesidad de buscar formas en que los gobiernos pudieran conseguir buenas relaciones con sus pueblos incrementando la participación en la sociedad civil. Abundante literatura a este respecto muestra la evolución de las distintas formas que fue adoptando el concepto.

En su momento, también se comenzó a tratar el tema de la «gobernanza empresarial» para estudiar cuál debía ser el comportamiento correcto de las direcciones de las empresas, en su caso lucrativas.

(*) Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Ex Secretario de Departamento de Administración de la FCE de UBA. Integrante de la Comisión de Cooperativas del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas. Co-fundador de una cooperativa de trabajo. Articulista en temas de cooperativismo. Participante en el II Encuentro de Investigadores Cooperativistas Latinoamericanos de ACI.

El presente artículo es producto de la intervención realizada por el autor en el Coloquio Universitario sobre Cooperativismo, organizado por el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, el día 2 de abril de 2004, en el marco de las actividades del Congreso Argentino de la Cooperación. En próximos números iremos publicando las intervenciones de los demás expositores.

Tengo a la vista dos trabajos que tratan este tema para las cooperativas:

- a) un capítulo del libro de Edgar Parnell¹ «Reinventing the Co-operatives» (Reinventando las cooperativas) de 1995 y
- b) un artículo de Peter Davis² «The Governance of Co-operatives Under Competitive Conditions: issues, processes and Culture» (La Gobernanza de las Cooperativas bajo condiciones competitivas: asuntos, procesos y cultura) MCB University Press 1.4.2001. En el Anexo de este trabajo encontrará el lector las traducciones correspondientes de los resúmenes que ambos autores presentan como conclusión de sus respectivas visiones y el índice del libro del que extractamos el capítulo mencionado.

Parnell entiende este concepto: fundamentalmente como desarrollo de las actividades empresarias a favor de las necesidades de los asociados. Le importan los problemas de estructura. Se preocupa por los aspectos del poder y la división del mismo, de la responsabilidad del Consejo de Administración, de los ejecutivos contratados. El mayor énfasis está en los negocios, sin ligar lo social con lo económico. Delega en los funcionarios el planeamiento y la ejecución de los aspectos empresarios, aunque somete al Consejo de Administración y por último a la Asamblea de Asociados la aprobación «ex post» de dicha gestión.

Es fundamentalmente «normativista» en cuanto dispone cómo deben hacer las cosas: según los objetivos de cada cooperativa, su tamaño, sus relaciones con su entorno y las posibilidades del «negocio».

(1) El Sr. Edgar Parnell comenzó su carrera en el movimiento en las cooperativas británicas de consumo y trabajó luego como director ejecutivo de la Fundación Plunkett. En 1998 preparó dos documentos con antecedentes, como parte de la revisión organizacional de la Alianza Cooperativa Internacional.

(2) El Dr. Peter Davis es B.A. M Phil. PhD. M.I.P.D. adjunto a la universidad de Leicester en 1991. Su PhD está relacionado con la moral y la política económica de las Cooperativas. Fundador Director de la Unidad de Organizaciones Basadas en Membresías en el Centro de Management de la Universidad de Leicester. Fue por dos veces gerente de la Society for Cooperative Studies en el Reino Unido, consultor especial en la Alianza Cooperativa Internacional y en la Organización Internacional del Trabajo.

Ha publicado ampliamente en los campos de los estudios de cooperativas, Empleo, Ética en el management de negocios. Es editor responsable en el Journal of Co-operative Studies y miembro del Consejo Consultor Editorial de Logistic Today.

LIBROS: Conjuntamente con John Donaldson «Co-operative Management: a Philosophy for Business», New Harmony Press (1998) y a título personal «Managing the Co-operative Difference», Organización Internacional del Trabajo (1999).

Por su parte Davis encara el asunto desde el punto de los valores, que llama principios, que propone sean siete (pluralismo, mutualismo, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, centralización en las personas, roles múltiples del trabajo) a los cuales deben someterse el Consejo de Administración y los técnicos, formando parte de un único organismo de dirección. Impone en su planteo la necesidad de que los técnicos tengan vocación de servicio a los asociados y a la cooperativa, y que deben recibir una formación especial en ese sentido. Sugiere la necesidad de la formación de un organismo internacional de técnicos así formados, para bien de su actuación y de los servicios que presten.

Sostengo que la preocupación básica para Davis son los «stakeholders» para los cuales les reconoce derechos que se les deben respetar y que las cooperativas no pueden dejar de tener en cuenta, si desean asegurar su supervivencia. Por eso el principio de justicia distributiva, de autonomía individual, de mutualismo de justicia distributiva, la centralización en las personas.

Para interpretar debidamente ambas posiciones deberemos previamente intercalar algunos conceptos sobre lo que se dio en llamar la concepción «monista « y «dualista» en las cooperativas.

El dualismo sostiene que las cooperativas son organizaciones que constan de dos partes: una «asociación» de personas y una «empresa». La primera regida por los principios y valores cooperativos y la otra por los criterios de las empresas dedicadas a la producción o los servicios. La primera regida por el Consejo de Administración, elegidos por la Asamblea de Asociados, que se ocupa fundamentalmente de los aspectos sociales y culturales, aunque mantiene la responsabilidad plena sobre los emprendimientos empresarios, generalmente concretados por personal contratado con conocimientos técnicos de gestión. Se abre así, en la teoría y en la práctica, una dicotomía en que los «legos» elegidos, por su falta de preparación técnica lleva un papel subordinado en la práctica.

Davis plantea la necesidad de una estructura única, en que el CEO y algunos niveles medios formen parte del Consejo de Administración, de modo que los técnicos encuentren las mejores formas en que la cooperativa satisfaga adecuadamente las necesidades expresadas por los asociados, que en la cooperativa son los dueños y contralores de la gestión total, de objetivos múltiples, de este tipo especial de empresa. Pero es condición que todos

estén imbuidos de los valores, los principios y el propósito cooperativos. Por ello requiere que los contratados tengan una formación especial que les permita comprender las necesidades de los asociados y sugerir las mejores soluciones. Desarrolla en un trabajo especial «Co-operative Managers - Servants or leaders. Towards a New Model of Co-operative Leadership» el tema que los administradores no deben ser «civil servants» (servidores públicos) a modo como lo son los empleados públicos, sin la responsabilidad por los objetivos y criterios que son fijados por las autoridades elegidas, si no verdaderos dirigentes. Manifiesta que una asociación internacional de tales funcionarios especialmente capacitados será útil para el desarrollo de esta especialidad y servirá de cobertura para su actuación.

También en el tema de los «stakeholders» aparece un tratamiento diferenciado. Aunque ambos se refieren a ellos. «Stakeholders» son todos aquellos grupos de personas u organizaciones que tienen «interés» en la vida de las cooperativas. Son los empleados, proveedores, clientes, la comunidad, las generaciones actuales y las futuras. Davis los considera necesarios y estima que los principios que propone servirán para mantener con ellos las mejores relaciones, respetarles en sus derechos. Parnell por su lado, aunque los considera necesarios, sugiere las mayores precauciones y reservas sobre su actuación.

Comparto plenamente la opinión, criterios y estrategias del Dr. Peter Davis. Tuve la oportunidad de estudiar y colaborar en la traducción del libro básico de Davis y Donaldson, que se menciona en el texto, en que hace una crítica profunda al pensamiento de los autores y «gurús» de la administración de las empresas lucrativas, que son material de apoyo a muchos asesores y asesoras de cooperativas, cuyo único propósito está puesto en la rentabilidad, competitividad y racionalidad, como lo expresa el Prof. Jorge Etkin a propósito de las concepciones de Davis. La práctica diaria de muchas cooperativas en nuestro país, siguiendo la concepción «dualista» han aportado a muchos fracasos de cooperativas que estuvieron vigentes durante muchas décadas. En un artículo aparecido en la Revista de la Cooperación Internacional: «Stakeholders, una estrategia actual» propuse la necesidad de tener una actitud constructiva con relación a los «stakeholders» de nuestras cooperativas argentinas. El criterio de los «valores» como base de la actuación tanto de legos como especialistas en la administración, permitirá un lenguaje común y comprensión mutua con los Consejos de Administración y los asociados, alentando la mejor y más amplia participación de todos, actualmente tan en crisis. Recomiendo la lectura atenta del traba-

jo de Peter Davis en la revista mencionada Vol. 28 (2), 1995, páginas 41 a 51 «Propósitos, valores y administración cooperativa en el siglo XXI».

Existen en la literatura investigaciones sobre ciertos aspectos con técnicas especiales para cooperativas. Investigadores, especialistas, gerentes de cooperativas, asesores, centros de estudios en Universidades, deberemos seguir encontrando las soluciones prácticas que coincidan con los valores y principios que corresponden a las cooperativas.

Anexo:

Para que los lectores tengan los mayores elementos de juicio sobre el tema presentamos, en traducción, las conclusiones a que arriban ambos autores en los respectivos trabajos indicados:

REINVENTANDO LAS COOPERATIVAS

Gobernanza empresaria (Capítulo 11) Autor: Edgar Parnell

En resumen:

- Una efectiva «gobernanza empresaria» es esencial para el éxito de todo negocio – aún más para una cooperativa.
- El control final debe quedar en manos de los miembros y el sistema de gobernanza debe asegurar que así sea.
- El tamaño debe ser el factor clave para designar el sistema de gobernanza para una cooperativa: lo que es adecuado para una pequeña organización local, posiblemente no lo sea para una de gran escala.
- La totalidad del Consejo de Administración tiene una responsabilidad colectiva y debe reunirse de manera regular para que así sea ejercido.
- Podemos ser capaces de no depender solamente de legos entusiastas para obtener los resultados esperados del Consejo de Administración, cuando, al mismo tiempo, es altamente peligroso abandonar la dirección de la cooperativa a ejecutivos experimentados.
- Todos los directivos necesitan tener un entrenamiento adecuado.
- Los puestos del Presidente y el Ejecutivo jefe deben estar siempre separados.
- El poder del Ejecutivo jefe profesional necesita ser contrarrestado con un bien entrenado y balanceado Consejo de Administración.

-
- El Consejo de Administración debe tener su propia secretaría y acceso directo a un asesoramiento profesional cuando siente que es necesario.
 - El Consejo de Administración necesita mantener su propio programa de temas sobre el cual se reserva el derecho de tomar decisiones.
 - El presidente es un individuo clave en un sistema de gobernanza; él/ella necesita estar seguro de que realmente opera en la práctica.
 - El jefe ejecutivo(CEO) necesita una adecuada libertad de management, pero al mismo tiempo debe quedar bajo el control del Consejo de Administración.
 - Los servicios contratados de los CEO deben estar limitados en el tiempo, ciertamente nunca más de tres años y los detalles de las remuneraciones y otras condiciones de servicio deben estar disponibles para los asociados.
 - Directores no ejecutivos (no miembros) pueden ser útiles para aportar pericia extra y balance al Consejo, pero debe ejercerse el mayor cuidado para conseguir la gente adecuada para esta tarea.
 - Directores externos (no miembros) son particularmente útiles para balancear el poder del CEO al establecer los paquetes de remuneraciones de los ejecutivos medios y tomando posición en la resolución de conflictos entre parcialidades dentro del Consejo o entre el CEO y el Consejo.
 - El Consejo tiene la primera responsabilidad en la prevención de fraudes y malas prácticas. Esto se alcanza estableciendo políticas básicas que contraactúan asegurando que funcionen los sistemas y procedimientos adecuados.
 - Las funciones de auditoría son esenciales y deben ser provistos tanto por auditores profesionales independientes como por sistemas de auditoría interna.
 - En la mayor parte de las cooperativas es apropiado establecer un comité de auditoría diferente, para supervisar la implementación y mantenimiento de todas las órdenes de auditoría y control, a través de subcomités, pueden ayudar al Consejo, pero éste mantiene siempre la responsabilidad por las decisiones tomadas.
 - Es necesario un resguardo que prevenga el nepotismo y los favoritismos a cualquier otro grupo. Son necesarios especiales resguardos para asegurar que ni los ejecutivos ni otros empleados recojan mayores beneficios que lo que corresponde a los miembros.
 - También es necesario adoptar resguardos especiales para prevenir que la cooperativa sea tomada tanto por grupos internos como predadores externos.

-
- Es útil establecer un «código de ética» que establezca standards de comportamientos al cual adhieran todos los implicados en ella.
 - No debe permitirse que las Organizaciones subsidiarias obtengan excepciones al sistema de «gobernanza empresaria»: los miembros directores también deben servir en los Consejos de las subsidiarias.

Conclusiones. «Hacia un nuevo acento en el mejoramiento de la gobernanza cooperativa». Peter Davis.

Para concluir, resumiría mis argumentos en torno a los siguientes cinco puntos:

- 1.- La buena gobernanza es en primer lugar y, sobre todas las cosas, la defensa de la identidad cooperativa y su objetivo.
- 2.- Una buena gobernanza requiere el ejercicio de un liderazgo fundado en valores.
- 3.- La buena gobernanza requiere una cultura de la organización responsable y obediente a sus principios para satisfacer las necesidades de los miembros.
- 4.- La buena gobernanza todavía necesita procesos y reglas, pero no depende totalmente de ellos.
- 5.- La diferencia del énfasis está en el desplazamiento de:
 - una gobernanza guiada por el proceso = los miembros monitorean el management, a:
 - una gobernanza orientada por la cultura = los managers cooperativistas conducen a la membresía.

Los líderes cooperativistas siguen siendo responsables ante sus seguidores y dependen de la aceptación de sus decisiones por aquellos seguidores, en un contexto democrático. Los grandes dirigentes cooperativistas son aquellos que saben escuchar y comprenden a aquellos que conducen, pero que al mismo tiempo son capaces de ver más allá, y viendo son capaces de comunicarse y motivar a sus miembros para transformar la visión en realidad. En términos cooperativistas esta visión será siempre una donde los miembros y los «stakeholders» encuentren un nuevo desarrollo, una nueva oportunidad para el crecimiento personal y una mejor calidad de vida y relaciones más ricas. Esto puede significar nuevos mercados, nuevas empresas, nuevos productos o servicios, o nuevas pautas para el funcionamiento (metodologías). Puede significar estructuras diferentes y nuevos esquemas.

A veces, porque no vivimos en un mundo perfecto, esto requerirá sacrificios por parte de todos. Pero mientras la visión contenga los principios esenciales de la justicia, la inclusividad y la comunidad humana, sin duda valdrá el esfuerzo y será digna de la empresa.

Necesitamos una gobernanza (cultura y proceso) lo suficientemente fuerte como para mantener nuestra identidad y lo suficientemente flexible como para adaptarse y/o resistir en el mercado competitivo, en la fragmentación postmoderna de la sociedad y en la ciencia y la tecnología revolucionarias. Nacida en la era cuando el cambio todavía era equiparado con el progreso, la cooperación vive en un mundo más viejo y más sabio. En el siglo XXI las fuerzas del cambio no son de manera alguna las del progreso. Fuerzas sociales y económicas con objetivos reaccionarios e inhumanos que conducen a una mayor esclavización y explotación de los seres humanos, en el siglo XXI la ciencia sofisticada, las tecnologías y técnicas de management capaces de eliminar de una barrida toda oposición que no esté al nivel de su sofisticación.

Las cooperativas pueden, si llegan a poseer la visión y la determinación, salirles al encuentro y enfrentarse a ellas. Porque ellas también pueden efectuar economías suficientes para hacer posible la aplicación de las ciencias y tecnologías más recientes. Las cartas ganadoras, entonces, sólo pueden jugarlas las cooperativas. Pues poniéndonos en su mismo nivel de sofisticación podemos vencerlos con nuestra transparencia y con la integridad de nuestros objetivos. Porque, tal como insisten los especialistas en ética MacIntyre y May, debemos promover el humanismo y la centralidad de lo humano en las cooperativas. Hasta que no desarrollemos una cultura de management basada en esos propósitos y objetivos, tanto nuestros procesos como nuestros objetivos seguirán en peligro.

Recomendaciones

- El establecimiento de una asociación profesional internacional de management cooperativista con ramas nacionales.
- La adopción de una declaración universal sobre el management cooperativista.
- El desarrollo de un código de conducta profesional para los managers cooperativistas.
- El desarrollo de una estrategia de reclutamiento para ubicar a las personas con una vocación para la práctica del management cooperativista.

-
- El establecimiento de más programas de capacitación en el management cooperativista, como puntos de ingreso y como una contribución para la capacitación y el aprendizaje continuo.

Corporate governance 1.4.2001-MCB University Press.

El libro del que extractamos el capítulo mencionado tiene el siguiente índice:

1.- Introducir un nuevo enfoque 2. Reinventar: qué y porqué 3.- Enfocar la empresa 4.- Liderazgo - el factor crítico 5.- Repensar las bases 6.- El proceso de cambio 7.- Los miembros en el control 8.- Dirigir una cooperativa 9.- Gestión de cooperativas 10.- Financiamiento de cooperativas 11.- Gobernanza empresaria 12.- Reposicionamiento de cooperativas 13.- Políticas Públicas 14.- Desarrollo de cooperativas 15.- Mirar hacia adelante.

Capítulo 11. Gobernanza empresaria (23 items)

Un tópico de alto interés público / Una buena gobernanza debe ser de interés para todos / El poder de los diferentes «stakeholders» debe permanecer balanceado / El sistema de gobernanza debe estar diseñado alrededor de los propósitos de la organización / El tamaño es crítico cuando se diseña un sistema de gobernanza / Tener un correcto sistema de gobernanza fundamental para la supervivencia a largo plazo / Aceptar los peligros inherentes al sistema del Consejo de Administración de legos / Los miembros en el control / La responsabilidad colectiva del Consejo de Administración / El Consejo en el Control / Balanceo de los poderes de los líderes / Las funciones del Presidente / Los ejecutivos medios / El rol de ajenos no - miembros como directores no ejecutivos / Decisiones propias del Consejo de Administración / Prevenciones de fraudes y malas prácticas / Funciones de la auditoría / Comités de auditoría / Sub-comités del Consejo / Salvaguardia contra nepotismo y enfoque hacia un determinado grupo de asociados / Protección contra la toma de poder por un grupo alternativo de stakeholders / Código de ética / Organizaciones subsidiarias.

Los capítulos del artículo de Davis, son:

/ Introducción / Puntos de vista tradicionales sobre la gobernanza cooperativista / Legalismo / División del poder / El principio democrático en-

tendido como una persona - un voto / Dos modelos de management / Enfocar la información y las cuentas claras / Por qué la gobernanza cooperativista es un problema específico / El marco de valores para un management cooperativista basado en valores: base para una conversación / El mercado. No tanto una amenaza para las cooperativas como su razón de ser y un proceso clave para asegurar una buena gobernanza / Cuáles serían las ventajas de una asociación profesional del management cooperativista? / Conclusiones. Hacia un nuevo acento en el mejoramiento de la gobernanza cooperativa. / Recomendaciones.

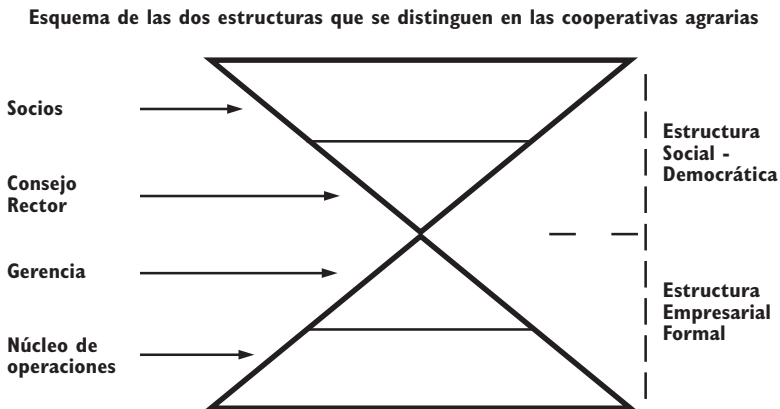
Ver también artículo «Autorregulación del movimiento cooperativo», Isaac Bleger, en *Revista de IDELCOOP* N° 135 páginas 398 a 424.

Anexo

Esquemas de Estructura de las Cooperativas

Presentamos los esquemas del tema expuesto en el trabajo precedente:

Esquema dualista:



Fuente: Adaptado de Salinas (1990, p. 17).

El esquema más conocido y difundido es de los dos triángulos que se encuentran por los vértices. Representa el superior la «organización social»: la Asamblea de asociados, el Consejo de Administración y en el vértice el Presidente. El inferior, la parte correspondiente a «empresa» con el Gerente General en su ápice, las gerencias medias y la franja más ancha por los empleados y colaboradores.

Los fundamentos del sector social están regidos por los valores y principios del cooperativismo, contenido 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.

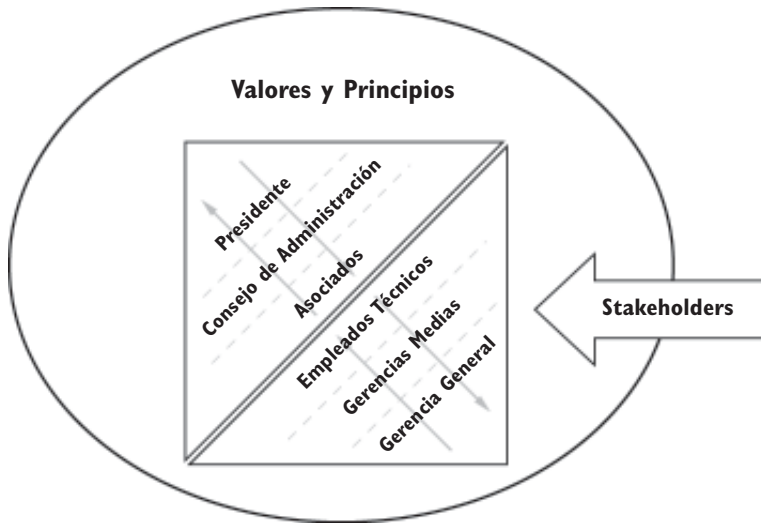
En cambio la parte empresaria está a cargo de los funcionarios contratados y cuya lógica, concepciones y técnicas son generalmente las de las empresas lucrativas. Según Davis este concepto deviene que se considera que la empresa cooperativa es como cualquier otra, por supuesto sin tener en cuenta sus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

Las dificultades de tal esquema devienen en una confrontación permanente entre los representantes de los asociados y los funcionarios, a los cuales es necesario controlarlos permanentemente. Para ello se sugieren «comités especiales» de asociados, que controlen la actividad de los funcionarios. Dado el poder que éstos 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 aparecen 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 aparecen en la práctica.

Esquema monista: (propuesta)



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

La idea de enfrentar las bases responde al criterio de Davis que los funcionarios contratados son los responsables de proporcionar a los asociados de los elementos técnicos para resolver mejor 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 relación 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 éstos 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 reglamentar estas nuevas relaciones.