

ISSN 1666-4884

Coloquio universitario sobre
management cooperativista

Isaac Bleger, María Cristina Acosta
(Compiladores)

DOCUMENTO 64

AUTORIDADES

DECANO
Alberto Edgardo Barbieri

VICEDECANO
Miguel Angel Vicente

SECRETARIO DE
INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO
Eduardo Scarano

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE
INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y MATEMÁTICAS
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN
María Teresa Casparri

DIRECTORA DEL CENTRO DE
ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO
Mirta Vuotto

Sobre el management cooperativista¹

Peter Davis²

Introducción³

La buena gobernanza de las sociedades cooperativas es uno de esos temas de los cuales resulta más fácil hablar o escribir que lograr. A lo largo de los últimos años hemos presenciado muchos fracasos cooperativistas de grandes sociedades con un historial respetado que sucumbieron de manera repentina. Esto sugiere que durante mucho tiempo se habían mantenido los problemas sumergidos y escondidos a la vista. Cuando ya no se los pudo seguir ocultando, por lo general ya era demasiado tarde y los receptores tuvieron que incluirse. Ha habido una sensación predominante de que las cooperativas habían perdido su camino y ya no mantenían el control de sus miembros (Munker, 2000). La Declaración de Identidad Cooperativa (1995) de la ACI fue un intento importante de hacer frente a esta cuestión, con sus estudios especiales de los valores y la identidad cooperativa, durante un período de cinco años, entre 1990 y 1995. En el Reino Unido, en abril de 1994, la Unión Cooperativa SRL publicó su Informe del

¹ El documento incluye las presentaciones realizadas en el Coloquio Universitario sobre management cooperativista realizado en la Facultad de Ciencias Económicas, UBA el 15 de Septiembre de 2005.

² Director de la Unit for Membership Based Organisations, University of Leicester, School of Management.

³ Versión ampliada del texto presentado al taller sobre Gobernanza cooperativista en el Primer Foro Cooperativo de Asia y el Pacífico, convocado por la ACI, bajo el tema general "Las cooperativas en el siglo XXI", con el título "¿Estamos cambiando?". Singapur, 27-28 de junio del 2000.

Grupo de Trabajo sobre Gobernanza Corporativa. El espacio no me permite entrar en una disquisición detallada de este documento, excepto algunas de las cuestiones clave que plantea el grupo de trabajo. En estos dos documentos tenemos dos enfoques alternativos aunque complementarios del problema de la gobernanza. Por un lado, la Declaración de la ACI, con su formulación amplia de los valores y principios cooperativos y por otro lado el marco de trabajo detallado de la Unión Cooperativa con respecto a procedimientos y afirmación de responsabilidades y cuestiones contables.

En el mismo año que vio la publicación de la Unión Cooperativa Británica SRL, Informe del Grupo de Trabajo sobre Gobernanza (1994), el Secretario General de la Asociación Nacional de Ejecutivos Cooperativistas (National Association of Co-operative Officials (NACO)), en un artículo que apareció en el *Journal of Co-operative Studies*, como respuesta al pedido por un código de buena práctica para managers, como parte del desarrollo de mejores normas para la gobernanza, escribió: ¿No debiéramos empezar con alguna otra cosa? ¿No es un pre-requisito para determinar la conducta del management que una organización espera que la organización desarrolle y ponga en palabras su propio conjunto de valores, ética, costumbres y principios? Sin duda un código de prácticas de management sólo puede desarrollarse y llevarse a la práctica de manera efectiva, dentro del contexto de los valores corporativos de cada sociedad.

La vasta mayoría de las sociedades en el Reino Unido no poseían todavía un conjunto establecido de valores corporativos. En este punto lo más probable es que la declaración de la ACI haya constituido el marco para que muchas sociedades individuales adoptaran y después desarrollaran, en términos de sus diferentes contextos, sus propios valores corporativos. Una investigación reciente sobre 16 cooperativas de consumo en el Reino Unido, sin embargo, demuestra escaso acuerdo entre los CEOs sobre cuáles serían los valores centrales de una empresa cooperativista y muy poca evidencia de que se hubiera usado la Declaración de Identidad de la ACI (Davis y Donaldson, 1998). Por desgracia, el problema de incorporar valores de management en los valores cooperativistas no fue tratado por la ACI. En cambio, la declaración de identidad da por sentado el “principio” del liderazgo lego y, como consecuencia, un modelo de management neutral del tipo “funcionario” público. El informe del Grupo de Trabajo Británico no intenta hacer referencia a la cuestión de las relaciones del CEO

con los directores legos, pero formula la cuestión de una manera tan legalista que no se comprendió su recomendación de designar al ejecutivo principal como miembro pleno del Consejo de Administración, como si fuera un intento de dar aún mayor poder a un individuo ya demasiado poderoso, los delegados del Reino Unido rechazaron la propuesta.

Tanto el subsecuente Código de la Mejor Práctica para la Gobernanza Corporativa de la Unión Cooperativa (1995) como la Declaración de Identidad de la ACI (1995) implican que todos los líderes legos necesitaban controlar mejor a sus “funcionarios civiles”, con el fin de asegurar una mejor gobernanza.

Un ejemplo típico de esta percepción es la siguiente cita del ya fallecido Ted Stephenson, un distinguido y muy respetado autor sobre management cooperativista:

La dicotomía entre las declaraciones formales y la dinámica subyacente no es peculiar de las sociedades cooperativas. Existe en todas las organizaciones donde hay representantes elegidos ya sea por miembros de sociedades cooperativas o del público en general, y managers profesionales de tiempo completo o funcionarios civiles (Stephenson, 1994).

Stephenson sigue explicando la base del poder del management y su superioridad sobre la de los directores legos. Esta dominación se debe en parte al carácter progresivamente más complejo de las decisiones empresarias que deben tomarse. El problema se exagera debido al fracaso de los procesos tradicionales para involucrar a las membresías al crecer de manera inevitable las bases de las organizaciones cooperativas. Stephenson reconoce la importancia de poseer un marco,

El informe del Equipo de Trabajo ha creado un marco, pero no puede legislar la naturaleza dinámica de las relaciones entre el Consejo de Administración y el CEO (Stephenson, 1994).

Mi respuesta, ha sido pedir a la ACI que incluya una declaración de principio con respecto al management cooperativista en la Declaración de Identidad (Davis, 1995). En mi artículo intenté reflexionar sobre el medio ambiente cambiante y el dilema que estos cambios están creando al movimiento cooperativo en el nivel de su filosofía social; específicamente el dilema que crea la imposibilidad de reconciliar la necesidad de una cultura empresarial dentro del management cooperativista con la condición tradicional de los managers de cooperativas como esencialmente “funcionarios civiles” que ejecutan las iniciativas políticas del Consejo de Administración electo.

Mi punto de vista se ignoró y se lo sigue ignorando: el management cooperativista necesita una afirmación clara propia que establezca su relación con el propósito y la identidad cooperativa. Esta es una de las maneras de orientarse hacia la implementación de una buena gobernanza. Una declaración sobre el principio del management cooperativista se dirigirá a los aspectos culturales cruciales del management en el contexto cooperativista.

Hay otra presión, que se agrega a las anteriores, esta vez de naturaleza pragmática, externa, relacionada con el medio ambiente, que nos exige revisar la cultura de la organización en el contexto de la gobernanza cooperativista. Se trata del dinamismo creciente y de la presión competitiva que se pone de manifiesto en la economía de mercado, donde cada vez más todas las empresas cooperativas se ven enredadas, a medida que continúa el proceso de liberalización del comercio y desregulación. El mercado en sí está teniendo un gran impacto sobre qué debemos considerar hoy en la práctica como una buena gobernanza para las cooperativas.

Por lo tanto quiero volver una vez más, a un tema que aparece en otros de mis artículos: que la afirmación de identidad resulta incompleta a menos que incorpore un párrafo sobre el management cooperativista. Sin embargo, al hacerlo tendré en cuenta dos de las recomendaciones centrales del Grupo de Trabajo de la Unión Cooperativa Británica, que han sido reforzadas ahora por la Comisión Cooperativa -una investigación del más alto nivel del mismo movimiento en el Reino Unido y de sus problemas. Que el CEO debiera ser miembro pleno del Consejo de Administración y que éste debiera pagar a uno o más directores ejecutivos externos con experiencia adecuada, cuando las habilidades y conocimientos de los miembros legos del Consejo deban reforzarse (Comisión Cooperativa, 2001).

Antes de centrarme en estas cuestiones, sin embargo, me gustaría repasar brevemente el enfoque tradicional de la gobernanza, no tanto para criticarlo sino para enfatizar su importancia sin menoscabo, por un lado, y las limitaciones y aun peligros que se les presentan a las cooperativas al seguir el estilo antiguo de gobernanza, basado, por otro lado, en poner el acento sobre el control.

Por último, debemos reconocer que la idea de la gobernanza es la preservación de la integridad de la organización para cumplir el propósito para el que fue fundada. La gobernanza cooperativista tiene, por lo tanto, como parte central de su objetivo primario, el

mantenimiento de la identidad cooperativa (propósito). Esto incluye la prestación eficiente de los servicios y productos que requieren sus miembros cooperativistas, en el contexto de construir su comunidad común. Las cooperativas, debiéramos recordarlo, se han creado como respuesta a la economía de mercado, para dar a los trabajadores, campesinos y consumidores un peso mayor en un mercado que de otro modo los explotaría e inclusive podría llegar a arruinarlos. Las cuestiones relacionadas con la democracia tienen que ver con procesos; son cuestiones secundarias relacionadas con medios. La Declaración de Identidad Cooperativa misma es vulnerable precisamente porque es más débil, en el sentido de ser vaga, en términos de su afirmación del propósito cooperativo.

Este énfasis en el proceso en la Declaración de Identidad de la ACI "...pone entre paréntesis sistemáticamente la cuestión moral clave que la corporación debiera enfrentar, es decir, la pregunta sustantiva sobre la meta y objetivo de la empresa" (MacIntire, citado en May, 2000).

El problema de la buena gobernanza debiera asegurarse de que el proceso apoya el propósito de tal manera que este último se mantenga y no sea subvertido. Es mucho más difícil conseguir una buena gobernanza cuando el propósito es vago.

Referencias

- Co-operative Commission (2001), "The Co-operative Advantage. Creating a Successful Family of Co-operative Business", disponible en www.cooperativecommission.org.uk.
- Davis, P. y Donaldson, J. (1998), *Co-operative Management. A Philosophy for Business*, New Harmony Press, Reading, G.B.
- May, W.F. (2000). "The religious underpinnings of the marketplace".,
- Munker H. (2000) "Corporate governance in German co-operatives -What happened to Co-op Dortmund?", *Review of International Cooperation*, Vol. 92-93, N° 4/99, Marzo.

Palabras sobre la personalidad del Dr. Peter Davis

Cristina Simone⁴

En primer lugar quiero agradecer a la Facultad de Ciencias Económicas, que me da la oportunidad de estar con ustedes, pero fundamentalmente al Dr. Isaac Bleger con quien compartimos el camino del cooperativismo desde hace años y a quien estimo muy profundamente.

Les quería presentar brevemente el perfil del Dr. Peter Davis a quien creo que ustedes conocen, y cuya presencia desde nuestra organización consideramos imprescindible.

Nosotros encaramos desde la gestación e inicio de esta oficina de la ACI a fines de la década del ochenta, una concepción de trabajo integral, relacionada con una experiencia de integración cooperativa. Un trabajo integrado entre cooperativas, entre organizaciones de representación cooperativa, permitió la puesta en acción de actividades y de programas en función del marco macroeconómico que también nos tocó y nos toca vivir. Así en esta primera etapa al inicio de los años noventa la oficina desarrolló actividades, talleres, cursos de capacitación casi exclusivamente sobre el tema cooperativo y fuimos gestando una etapa de diseño, de armado, de búsqueda de una interrelación a nivel mundial con programas específicos fundamentalmente orientados hacia la capacitación del movimiento.

En este marco ha sido invitado el profesor Peter Davis, fundador y director de la Unidad de Organizaciones Basadas en Membresías del Centro de Management de la Universidad de Leicester, Inglaterra.

⁴Directora de la Oficina de Proyectos Argentina de la Alianza de Cooperativa Internacional (ACI).

El trabajo y el management cooperativista

Julio César Neffa⁵

En el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales dirijo un programa de investigaciones económicas sobre tecnología, trabajo y empleo. En nuestro Centro estamos organizados por áreas de investigación centrados en temas laborales, básicamente la problemática del empleo, los temas de los procesos de trabajo y las condiciones de trabajo, el trabajo y la innovación visto desde las distintas teorías económicas o críticas de las teorías neoclásicas dominantes, la relación entre formación y educación, y de alguna manera el tema de las identidades y las representaciones de los trabajadores. Es un Centro para la Argentina relativamente grande, que cuenta con alrededor de ochenta personas. Los más jóvenes, un grupo importante de becarios interesados por los temas sociales, sobre todo por los nuevos movimientos sociales y empresas recuperadas, la mayoría de las cuales adoptan la forma de cooperativas de trabajo.

Haciendo referencia a mi trayectoria personal, en 1955 fui secretario de actas de una Federación de Cooperativas de Vivienda, Crédito y Consumo, que se constituyó en la Provincia de Buenos Aires. Al finalizar mis estudios me dediqué a los temas de economía del trabajo, lo que constituye mi especialidad. Agradezco a la Facultad por esta invitación y sobre todo al Dr. Bleger porque es un misionero de la cooperación a la que le ha dedicado toda su vida.

El tema sobre el cual quiero colaborar con unas palabras es la problemática del trabajo y la medida en la que esta temática puede de alguna manera estimular la reflexión sobre el cooperativismo. Se puede decir que cuando emerge el modo de producción capitalista y se consolida en el siglo XIX, surgen dos movimientos

⁵ Doctor en Sciences Sociales du Travail (especialidad Economía) de la Universidad de Paris I. Director del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL). Investigador del CONICET.

hermanos, por una parte el movimiento sindical a partir del momento en que se vuelve a reconocer el derecho de asociación profesional y la libertad sindical en términos de la OIT, y por otra parte el esfuerzo de los cooperativistas de Rochdale para crear la primera cooperativa de producción.

Mis reflexiones hasta ahora han sido básicamente para cuestionar de alguna manera la relación salarial capitalista que se instaura, donde los trabajadores son dominados y tienen una actividad de tipo heterónoma y al mismo tiempo son explotados. Es decir, dominados porque hay otro que consigue su trabajo y asigna la tarea a realizar, heterónoma porque están como dirigidos desde afuera, y finalmente desde el punto de vista de la explotación porque como sabemos, en el modo de producción capitalista a los trabajadores no se les paga el precio de su trabajo sino simplemente el costo de reproducción de la fuerza de trabajo. Esa diferencia es lo que los economistas clásicos llamaban el plus valor y está en el origen del proceso de acumulación de capital.

En los países desarrollados, durante varias décadas se insistió bastante sobre el tema de “el fin del trabajo”, es decir, que el trabajo iba a desaparecer. Recordemos el célebre best seller de Jeremy Rifkin que, desde mi óptica, hizo mucho daño y de alguna manera dio lugar a una ideología de trabajadores por cuenta propia. También desde el marxismo André Gorz coincide con esta tesis de que el trabajo iba a tener un final. Bueno yo me sitúo precisamente en el lado opuesto, el trabajo no va a desaparecer nunca, podrá haber problemas de empleo pero el trabajo existió siempre y va a seguir existiendo. El trabajo es verdaderamente un valor central y tanto el movimiento cooperativo como el movimiento sindical se estructuran en torno del trabajo.

El trabajo es una realidad muy compleja que involucra a todas las dimensiones de nuestra personalidad, no solamente a nuestro cuerpo. Existen dimensiones psíquicas en cada uno de nuestros gestos laborales incluso en aquellos que son considerados manuales. El trabajo como actividad plenamente humana tiene dimensiones objetivas y subjetivas. Existe suficiente evidencia de que el trabajo no va a desaparecer porque cada año hay más trabajadores y más horas de trabajo. La pregunta es si continuará siendo el trabajo un valor o no. Objetivamente el trabajo tiene como valor el hecho de que produce algo exterior a la persona que lo ejecuta y ese resultado del trabajo tiene vida propia, independientemente del sujeto que lo creó. Ahora bien, para generar ese objeto y prestar ese servicio exterior, el trabajador

tiene que someterse a las leyes propias de la materia para intentar transformarla. Entonces estos bienes y servicios que surgen del trabajo humano tienen una utilidad social. Así, podemos decir que la primera cuestión importante del trabajo es que genera un bien y un servicio independientemente del sujeto que tiene una dimensión creativa.

En segundo lugar, es el resultado de un gasto de energía humana, es decir, que no solamente tiene lugar un despliegue de funciones biológicas sino también psíquicas y mentales; pero en contrapartida provoca fatiga. El problema se presenta cuando el esfuerzo laboral sobrepasa los límites normales y pasamos a hablar de fatiga, cansancio, stress. Esto nos introduce en la problemática de las enfermedades psíquicas y mentales vinculadas con el trabajo que en estos días son tanto o más importantes que las enfermedades de tipo biológico, ya que el trabajo va adoptando cada vez más una dimensión cognitiva.

En tercer lugar, es importante destacar que el trabajo es una actividad socialmente necesaria, es imposible pensar la vida en sociedad sin el trabajo por la sobrevivencia y por la reproducción de la especie humana. Por eso, entonces, el trabajo es una simple obligación, no es un castigo, es realmente una necesidad y también un deber social. Sin el trabajo la especie humana no hubiera existido hasta nuestros días, y al mismo tiempo es una actividad trascendente, es decir que, el resultado de nuestro trabajo va a tener más vida, va a tener una vida separada del productor pero al mismo tiempo va a tener una vida mucho más larga y permanente. Los museos y las construcciones vinculadas a la arqueología industrial son un buen ejemplo. De modo que el trabajo nos permite trascender en cualquiera de las dimensiones que adoptemos, una dimensión laica o una dimensión religiosa, el trabajo nos permite trascender nuestras obras, van a vivir más tiempo que nosotros, van a ser el testimonio de un trabajo creador. El trabajo también permite una relación particular de intermediación con la naturaleza, Proudhon hablaba del trabajo como una emisión del espíritu, Hegel y Marx hablaban de una relación particular con la naturaleza. El trabajador no solamente construye la realidad sino que crea una materia, un producto que antes no existía. Al mismo tiempo establece esa relación de asociación o de relación con la naturaleza que desgraciadamente el capitalismo ha destruido y el resultado es, básicamente el proceso de contaminación del medio ambiente al cual nos estamos acostumbrando. Estas son dimensiones objetivas por las cuales el trabajo es realmente un

valor. También existen la dimensión o dimensiones subjetivas. Es un descubrimiento del siglo XIX que fue un siglo individualista, luego aparecieron movimientos sociales, los movimientos socialistas, el marxismo, los anarquistas, el cooperativismo y el movimiento obrero que pusieron de manifiesto esta dimensión social del ser humano. Finalmente, el reconocimiento de la identidad y de la subjetividad. Me parece muy importante decir que el trabajo humano definido como una actividad voluntaria orientada hacia una finalidad es propia del ser humano y que, en el momento de trabajar, estamos presentes como sujetos en la historia. En segundo lugar, todo trabajo trae aparejado sufrimiento y placer, sufrimiento porque la naturaleza humana se resiste a ser transformada y porque el procesamiento de la información propia del trabajo intelectual no siempre tiene éxito. Ese sufrimiento prácticamente acompaña todo el gesto laboral, pero al mismo tiempo puede el trabajo ser fuente de placer en el sentido de que si en el momento de trabajar encontramos un sentido al trabajo, esa dimensión creadora y al mismo tiempo su utilidad social, puede ser entonces, fuente de placer y de esa manera contrarrestar las tendencias propias del capitalismo en cuanto a la alienación del trabajador.

Otra dimensión subjetiva es la relación entre el trabajo, la salud y la vida. Es decir, que de acuerdo como sea nuestro trabajo van a ser los años que vamos a vivir y de qué vamos a morir. Esto es muy interesante dicho por los médicos del trabajo y sabemos que hay categorías ocupacionales donde la esperanza de vida son diez o quince años mayor que los de otras categorías profesionales, según como es el trabajo van a ser los años de vida y al mismo tiempo de qué vamos a vivir. Entonces, el trabajo puede ser fuente de sufrimiento y de placer, pero si las condiciones no son apropiadas provoca un deterioro de la vida y de la salud de las personas, un envejecimiento prematuro y una reducción de la esperanza de vida. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo son múltiples y siempre existe una estadística que es defectuosa. El hecho de que, contrariamente a lo que pasa en un país desarrollado, casi el 50% de los asalariados en nuestro país hacen un trabajo no registrado, trabajo “en negro”, y por lo tanto no existe ni para la seguridad social ni para la Superintendencia de Riesgo del Trabajo ni para las Obras Sociales, lo que le ocurre a esos trabajadores -en cuanto a sus accidentes de trabajo y enfermedades profesionales- no queda registrado en las estadísticas. Desde mi punto de vista, esto

significa que estamos en presencia de una situación realmente dramática.

Sin embargo, creo que en el caso de las cooperativas y del movimiento sindical se ha luchado siempre por el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente del trabajo. De este modo no se vive la paradoja de que se gaste o se pierda la vida cuando en realidad se trata de ganarla, como ocurre con buena parte de nuestros conciudadanos. Entonces, estas relaciones entre el trabajo, el trabajador y la naturaleza hace que el trabajo construye y forma la realidad al mismo tiempo que se da un proceso de realización personal. De este modo el trabajo contribuye al desarrollo de nuestra personalidad, de nuestro cuerpo y de nuestras dimensiones psíquicas, convirtiéndose en fuente de realización personal. El trabajo permite la construcción de nuestra propia identidad, por esa razón en nuestra tarjeta debajo del nombre aparece nuestra profesión.

El trabajo nos pone a prueba, es un desafío permanente; tiene una dimensión desconocida, es una incógnita, un enigma; porque pone a las personas frente a frente y hace descubrir sus potencialidades, límites y también su relación con los demás.

El trabajo en nuestros días no puede ser realizado plenamente y no pueden obtenerse buenos resultados a nivel de la empresa o de las instituciones si no implica un involucramiento del trabajador. Pasada la crisis del modelo fordista de los años 70 es muy difícil lograr calidad, productividad e innovación si no hay un involucramiento del trabajador. Por esa razón se comienzan a descubrir las calificaciones y las competencias de los trabajadores dado que la competitividad de los países ahora depende más de la innovación que de los costos de sus productos.

El trabajo tiene dos dimensiones subjetivas: la primera permite instaurar relaciones interpersonales y la segunda construye un colectivo de trabajo. Así, no solamente permite el desarrollo personal sino que además produce algo nuevo y misterioso.

Finalmente, el trabajo permite también una función psicológica y terapéutica al permitir una ruptura con la vida cotidiana y evitar alguna forma de alienación.

El trabajo no solamente es una necesidad para el desarrollo personal sino que también es un derecho, en particular el derecho al empleo. Tanto el movimiento obrero como el cooperativismo, son dos movimientos sociales que tienen como misión fundamental hacer reconocer el valor que tiene el trabajo y por eso la importancia que tienen las cooperativas de trabajo que son

aquellas donde la relación entre los trabajadores es una relación solidaria y donde no se da la posibilidad de una explotación de tipo capitalista. Por eso habría que evitar siempre la contradicción de que las cooperativas de trabajo contraten a asalariados en lugar de hacerlos formar parte plenamente de ese colectivo de trabajo.

Para concluir me gustaría dejar planteada la pregunta de si el trabajo es un fin en sí mismo o un medio ya que, aunque no podemos reducir la vida al trabajo pues existen otras dimensiones de nuestra personalidad a las que debemos atender, sería muy difícil encontrarle un sentido a la vida estando privados del trabajo.

En torno a las repercusiones epistemológicas del pensamiento cooperativo de Peter Davis

Pablo García⁶

Cuando nos proponemos examinar las consecuencias metodológicas y epistemológicas del pensamiento de Davis y su forma de comprender el movimiento cooperativo, lo primero que debemos tener en cuenta es que existen por lo menos dos perspectivas desde las cuales abordar los problemas metodológicos de las ciencias sociales, y en especial de las ciencias de las organizaciones. Una es la perspectiva “tradicional”, que es la que aparece con mayor frecuencia en los manuales de metodología, y la otra es la perspectiva sistémica, que pretende imponerse como una visión unificadora y holística de la organización.

Desde la perspectiva “tradicional” suelen diferenciarse tres corrientes metodológicas principales, como observa Klimovsky en su libro *La inexplicable sociedad*. Por un lado, tenemos las corrientes hipotético-deductivistas, tanto en su versión más radical,

⁶ Doctor de la Universidad de Buenos Aires en Filosofía. Profesor asociado regular. FCE - UBA

formulada por Popper a partir de 1934 en su *Logik der Forschung*, como en las versiones más moderadas de Hempel o Nagel. En todos los casos la defensa del modelo hipotético-deductivo de explicación científica ha dado sustento al “naturalismo” metodológico, esto es, la posición teórica que defiende la pertinencia del modelo explicativo que caracteriza a las ciencias naturales para ser aplicado también a las ciencias sociales. Esta postura ha recibido el nombre de “monismo metodológico”, ya que defiende la necesidad de utilizar un único y mismo método tanto para las ciencias naturales como para las sociales. Frente a esta posición encontramos una propuesta diferente, que suele denominarse “comprensivista”, ya que sostiene que la finalidad de la ciencia social no es explicar fenómenos sociales sino “comprenderlos”, para lo cual es necesario interpretarlos descubriendo su significado. Por esta razón también ha recibido el nombre de postura “hermenéutica”. Los comprensivistas plantean que hacemos ciencia social no para descubrir supuestas leyes que rigen la conducta humana (así como la ciencia natural descubre las leyes que rigen el comportamiento de los fenómenos naturales), sino para comprender las acciones de los hombres en un contexto determinado: estudiamos la Revolución Industrial para comprender cuáles eran los fines, las intenciones, los motivos de los hombres que llevaron adelante ese proceso histórico, al mismo tiempo que intentamos descubrir sus creencias y valores para entender por qué actuaron como actuaron. Finalmente, los manuales tradicionales suelen aludir a una postura “crítica”, identificada con la crítica a la sociedad capitalista que tiene sus raíces en el pensamiento de Marx y que en la segunda mitad del siglo veinte fue reivindicada por los pensadores de la Escuela de Frankfurt: nombres de la talla de Adorno o Habermas se identifican con esta corriente, que intenta desocultar el supuesto trasfondo clasista de las teorías científicas que se ocupan de la sociedad, mostrando que éstas ocultan los intereses de las clases dominantes. Habermas, en su libro *Conocimiento e interés*, ha ofrecido una muestra destacada de este tipo de análisis.

La idea de que el interés de clase o de cualquier otro tipo, tiene algún papel en la producción de conocimiento científico ha sido rechazada de plano por la posición naturalista antes mencionada. En esa dirección, Mark Blaug, el renombrado metodólogo de la economía, ha denunciado con énfasis la irregular intromisión de enunciados valorativos en la ciencia positiva. En su famoso libro *Methodology of Economics*, Blaug llega a sostener que toda la

moderna Economía del Bienestar se apoya en la subrepticia introducción de postulados que expresan deseos junto a enunciados que describen estados de cosas: tal es el caso de las así llamadas “mejoras paretianas potenciales”, que expresan situaciones a las que se podría llegar aumentando la utilidad de algunas personas sin disminuir la de ninguna otra por medio de la adopción de políticas adecuadas que lleven a la economía a un estado óptimo en sentido de Pareto.

Sin embargo, se ha también mostrado que los enunciados valorativos, lejos de ser perjudiciales a la hora de determinar la cientificidad de una disciplina, resultan imprescindibles para cualquier formulación teórica, ya que en última instancia todos los enunciados básicos (observacionales) que nos permiten contrastar una teoría con la realidad son aceptados en función de valores. Además, las propuestas “valorativas” al estilo de las mejoras paretianas potenciales o las mejoras sociales propuestas por Habermas pueden juzgarse como programas para la acción, y su viabilidad empírica puede contrastarse del mismo modo en que contrastamos teorías físicas, esto es, a través de la observación del cumplimiento de las predicciones que formulan.

Por su parte, el pensamiento sistémico ha intentado pensar a las organizaciones como una totalidad de elementos que incluye tanto a las acciones como al conocimiento del entorno. La comparación de las empresas con organismos vivientes ha permitido concebir la idea de un tipo de teoría que incluye los aspectos valorativos a la par de los cognitivos, con la intención de ofrecer una visión más rica del fenómeno organizacional. De manera que podemos observar una tendencia muy marcada hacia la aceptación de enunciados valorativos en la elaboración de teorías que tratan de dar cuenta de los procesos organizacionales.

En este punto nos parece importante destacar la idea de Davis en el sentido de que la ética debe formar parte de una teoría del comportamiento de las organizaciones, esto es, no puede haber una teoría que no tenga en cuenta enunciados valorativos como componentes intrínsecos de la teoría. Por esta razón, entendemos que la propuesta de Davis apunta a la construcción de una nueva perspectiva epistemológica dentro de las ciencias sociales, una perspectiva que incluye a los enunciados valorativos de la ética dentro de la teoría y no como un agregado externo, como una restricción “exterior” del comportamiento maximizador egoísta, supuestamente racional para el enfoque tradicional. Se trata de una propuesta ambiciosa, sin duda, pero que merece encararse

con entusiasmo por la importancia social que representa en un momento histórico en que la dinámica económica de la globalización parece reclamar de manera imperiosa un nuevo modelo para pensar las relaciones humanas en general y las económicas en particular.

La ética en los negocios

Juan José Gilli⁷

El profesor Bleger ha impulsado la publicación en castellano de la obra de Davis y Donaldson y estimulado a un grupo de colegas para que opinen sobre distintos aspectos de la obra. En mi caso, el comentario estará centrado en los aspectos éticos del management que constituyen una parte sustantiva de la propuesta de los autores.

La obra se centra en las cuestiones que hacen a la conducción de las organizaciones cooperativas y especialmente a la dificultad de articular los valores con la práctica del management. Quienes hemos tenido experiencia en este tipo de organizaciones debemos coincidir en dicha observación aunque debemos decir que la misma también es válida para todo tipo de organizaciones.

En el caso particular de las empresas, los autores ofrecen una mirada provocativa al cuestionar la orientación a las ganancias por encima del interés en las personas. El buen desempeño de los negocios en una empresa o en una cooperativa no necesariamente es incompatible con la consideración de los intereses de los stakeholders; la dificultad consiste en lograr la armonización de dichos intereses.

El capítulo cuarto de la obra aborda esta cuestión al relacionar la ética con el management. Allí se expone el origen de la ética empresaria y se menciona la actitud hostil de la filosofía clásica hacia los negocios que aparecían ligados a la avaricia y a la

⁷ Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Profesor titular de Ética y Empresa en Universidades de Buenos Aires, Católica Argentina y Museo Social Argentino.

potencial corrupción derivada del trato con mercaderes; asimismo, la prohibición de la usura, y los conceptos de retribución y precio justo estuvieron relacionados durante mucho tiempo al pensamiento de la Iglesia. El capítulo incluye la visión de las distintas teorías éticas (de la virtud, utilitarismo, deontología y derechos humanos).

Desde una perspectiva práctica, los autores dicen que la mayoría de los códigos de ética buscan asegurar que los valores oficiales de la compañía sean comunicados y que se actúe a partir de ellos. Agregan que “pocos identifican las causas de los conflictos de intereses... sigue pensándose en una determinación de arriba hacia abajo, verticalista, que permanece firmemente bajo el control del management superior”.

En contraposición a esta visión, Davis y Donaldson dicen que una compañía ética ofrecerá lo que los stakeholders piden y lo que la economía necesita. Para ello, proponen un management basado en los principios del cooperativismo; éstos trascienden la perspectiva de la organización y resultan especialmente poderosos porque sirven para forjar relaciones entre los stakeholders a través de toda la cadena de valor.

En nuestra opinión, la perspectiva de Davis y Donaldson no contradice lo que la buena teoría administrativa aconseja cuando habla del desarrollo de proveedores, de la valorización del recurso humano, de la importancia de fidelizar al cliente o de tener una buena reputación en la comunidad donde desarrolla sus actividades. Las prescripciones de la teoría no tienen sentido, ni pueden llevarse a la práctica si no existen ciertos valores mínimos que aseguren las relaciones y la confianza entre los stakeholders; la confianza y la reputación solo pueden construirse sobre la buena fe y el respeto de los intereses en juego.

Organizaciones complejas y enfoque cooperativista

Jorge Etkin⁸

En el presente trabajo me propongo analizar la importante obra de P. Davis y J. Donaldson sobre el “management cooperativista” desde la perspectiva de la complejidad. Se trata de una obra trascendente a la hora de construir y conducir empresas en el marco de una realidad compleja, interna y externa. La idea de complejidad refiere a la existencia de: 1) un ambiente incierto, cambiante e imprevisto, 2) la diversidad interna, con dualidades por las diferentes lógicas que coexisten en la empresa, y 3) posiciones divergentes que distintos grupos sostienen en la misma organización. Es decir, estamos frente a la cuestión de la unidad en la diversidad y la incertidumbre, tratada desde el enfoque cooperativista. Veo aquí lo complejo no como cuestión técnica sino por sus relaciones con las formas de gestión injustas, autoritarias.

Seguiré el concepto de empresas utilizado por dichos autores en un amplio sentido, que incluye organizaciones con y sin fines de lucro, voluntarias, cooperativas, mutuales, asociaciones civiles, como también negocios privados y empresas públicas. Aun reconociendo sus diferencias, en todo caso la propuesta es rescatar la base social sobre la cual están construidas y la necesidad de colaboración y actitud solidaria de sus miembros, trabajando sobre bases equitativas, para avanzar con propósitos múltiples que también reflejan las necesidades del medio social.

La obra no trata de cuestionar a las empresas como tales, sino de analizar aquellas que solo se orientan hacia el beneficio, con estructuras de poder excluyentes y formas de gestión pragmáticas que ignoran los valores y los principios de cooperación y participación societaria. La visión ética que propone el texto toma distancia del pensamiento hegemónico legitimado desde la

⁸ Licenciado en Administración (UBA) y Contador Público Nacional (UBA). Director de la Carrera de Administración de la Universidad de Buenos Aires. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas UBA

ideología utilitarista y excluyente de los grupos dominantes. No se trata de un aporte voluntarista, una declaración a favor de una consigna o ideología. Es un texto que brinda razones concretas por las cuales las organizaciones complejas necesitan de un enfoque solidario para la gestión efectiva y la legitimación en su contexto social. No es posible delegar, lograr creatividad y motivación sincera, si la misma organización no ofrece un ambiente de credibilidad, confiabilidad y colaboración. Y para ese ambiente de creatividad, en un entorno incierto y complejo, se requiere un acuerdo sobre principios compartidos. Se requiere una gestión de valores éticos.

El texto nos ofrece una mirada renovadora respecto de varias cuestiones en las cuales se debaten las organizaciones actuales que el management convencional no puede resolver. En particular: a) la complejidad derivada de la coexistencia de lógicas contradictorias al interior del modelo empresario competitivo, donde el propio peso de la cultura impersonal e individualista tiende a desintegrar la empresa, y b) la necesidad de un enfoque de gestión de empresas basado en el respeto a los valores sociales, derechos humanos y principios de equidad y justicia, tanto en las relaciones de trabajo como en el ejercicio de su responsabilidad frente a la sociedad.

Los aportes no son sólo de orden técnico o instrumental. Es una obra sustantiva que ofrece un paradigma renovador sobre el concepto de organización y los enfoques del management. Propone una visión desde el dominio de lo socio-cultural y del gobierno de la empresa que viene a superar las limitaciones de los modelos económicos basados en la relación costo-beneficio. No trata de fórmulas salvadoras o de una nueva versión de formas para mejorar la productividad de la empresa. Pero tampoco la propuesta lleva a ignorar los criterios de eficiencia y eficacia en los procesos productivos. Lo importante es que la mejora en los resultados se toma como un objetivo, pero en el marco del respeto a los valores sociales y las condiciones humanas.

Las organizaciones productivas, para crecer en un entorno incierto y cambiante donde confrontan con otros competidores, necesitan desarrollar todo su potencial creativo y actuar en forma cohesionada tras objetivos compartidos. Esta capacidad no puede lograrse en un clima de injusticia cuando la dirección utiliza el poder para imponer los intereses particulares de los grupos dominantes. Las empresas y formas de gestión autoritarias no están condenadas, de hecho sobreviven. Pero deben dedicar una

parte de sus recursos y energías para atender (sin resolver) el malestar de la organización y controlar la inestabilidad en sus procesos. Además, su falta de credibilidad en el contexto afecta las estrategias de crecimiento.

El problema cotidiano en los negocios es que la presión de la competencia en un ambiente inestable y adverso, la exigencia de beneficios crecientes y la necesaria racionalización de los procesos productivos lleva hacia códigos de valores que son incorrectos, que llevan a la frustración y la confrontación como forma de relación.. Por ejemplo, sostener como principio la obediencia incondicional hacia la autoridad, utilizar los salarios (sin tocar a los beneficios) como variables de ajuste en la crisis, o redefinir las condiciones de los contratos laborales incorporando cláusulas de transitoriedad que hacen del trabajo una relación insegura e inestable son bases contradictorias respecto de las ideas del trato justo y de la responsabilidad y solidaridad en el trabajo.

La propuesta es superar las limitaciones de la visión tradicional del management a través de los principios del enfoque cooperativista. El enfoque destaca que los gerentes no deben limitarse a lo técnico, ni ser “servidores” de los niveles de política de la asociación u organización. Deben pensar en el crecimiento y la mejora en los resultados, pero también respetar los valores compartidos y asumir la responsabilidad por las consecuencias sociales y ambientales de las decisiones. Los resultados no son separables de los valores y principios acordados que hacen a la identidad de la organización. Por caso, en una cooperativa los principios de solidaridad, igualdad y propiedad conjunta de los medios de producción, no son opciones sino rasgos identificatorios de la organización. Más adelante hago mención a los principios que los autores han desarrollado como fundamento y orientación de la gestión cooperativista.

El libro propone un desplazamiento desde la visión tradicional de las relaciones humanas, hacia la idea de capital social como una capacidad construida en conjunto, no desde la dirección. Una capacidad que refiere a la asociatividad, el tejido sin fisuras, la equidad en las relaciones. El enfoque no se limita a favorecer la dinámica de grupos de trabajo, sino también a articular las relaciones sociales con los diversos grupos de influencia e interés que participan en la organización, como clientes, usuarios, proveedores, sindicatos o instituciones públicas (“los stakeholders”).

Este enfoque cooperativista no supone un estado de armonía o cooperación natural, sino que admite la existencia en la empresa de tensiones y conflictos derivados de la diversidad de intereses que actúan e influyen en la organización. Tensiones y oposiciones para las cuales el enfoque propone medidas sustantivas. Como la revisión de la estructura de poder y propiedad, las formas de participación, la vigencia de los derechos humanos y la construcción de un proyecto compartido y fuertemente comprometido con su medio social.

La propuesta de los autores sobre la gestión basada en valores sociales no se sostiene en razones de conveniencia o marketing, en la necesidad de limpiar la conciencia de los directivos o el armado de un discurso legitimador frente a las demandas de responsabilidad social y mejores servicios que plantea la comunidad. Con un claro y fundado planteo crítico, el texto señala las desigualdades y exclusiones sociales que resultan del modelo tecnocrático y carente de valores del management ortodoxo. Un modelo indeseable vigente en las corporaciones carentes de principios, que se lanzan sin medir consecuencias a la confrontación de fuerzas para la acumulación económica y la conquista de nuevos espacios.

El texto indica que hay mucho que aprender de los movimientos de asociación y cooperación, pero también nos ilustra sobre la necesidad de superar los esquemas limitantes que pueden darse en esas mismas organizaciones cooperativas. No alcanza con una modificación en la estructura de la propiedad de la empresa para instalar la cooperación. También se requieren formas de gestión basadas en ideas de solidaridad, igualdad y valores compartidos. Un modo de gestión profesional que impida el aislamiento de los gerentes respecto de la conducción política. “No permitir que ellos tomen decisiones desde sus visiones parciales, evitando también que sean juez y parte en el marco de su propia causa” (la gestión).

En el caso de las empresas cooperativas, es necesario superar la tensión entre: a) las decisiones de los “legos”, miembros del Consejo de Administración elegidos por la asamblea de socios para representarlos, y b) los gerentes de la organización cooperativa que actúan siguiendo criterios racionales y tecnologías administrativas, que también son irracionales por los efectos negativos de la eficacia impersonal sobre los principios del modelo cooperativo. Esta dualidad se intenta superar mediante el enfoque cooperativista. La superación implica un cambio de mentalidad en los profesionales de la gestión, para incorporar por ejemplo,

criterios de justicia distributiva. Pero también logrando una mayor presencia profesional en las tareas del Consejo de Administración, para evitar las desviaciones propias del ejercicio del poder. El enfoque plantea la integridad en las decisiones, la necesidad de considerar principios, derechos y valores sociales tanto en las decisiones de política como en las formas de organización y la operación cotidiana.

Se requiere entonces renovar no solo los modelos y tecnologías, sino también los acuerdos de base para construir un proyecto compartido. El enfoque cooperativista deriva en ventajas comparativas para la empresa, pero estas ventajas son aportes a un proyecto más significativo, centrado en lo humano. La propuesta implica revisar los fundamentos constitutivos de la empresa y permitir un desarrollo sustentable, no basado en la desigualdad del poder. En esta propuesta cooperativista, la mutualidad como esfuerzo compartido y la visión solidaria de las relaciones en el trabajo no se consideran medios para aumentar los beneficios. Son condiciones a reconocer y respetar en tanto las organizaciones se construyen buscando el pleno desarrollo (en libertad) de su capital social y no la sola eficiencia económica en sus procesos productivos.

Frente a la indeseable posición pragmática e individualista del management ortodoxo, el paradigma renovador (no solo alternativo) planteado en esta obra, promueve una gestión basada en los propósitos compartidos, los principios de cooperación y en las decisiones justas en términos sociales, no por seguir dogmas, ideologías o factores solamente emocionales. En el nuevo paradigma pesan las convicciones relacionadas con las razones justas y los proyectos compartidos. Una gestión cuyo sustento no consiste en las relaciones de fuerza, la desigualdad del poder o el control de recursos escasos, sino el carácter social de las organizaciones y la necesidad de convivir en un medio que necesita a las empresas y que también las reconoce y sostiene. Una visión de la organización sustentada en el concepto de construcción e interacción social, de consideración de los derechos de múltiples grupos participantes, visión que es muy distinta al mero determinismo económico impulsado desde un grupo propietario.

El enfoque cooperativista impulsado en esta obra refiere a fundar la organización sobre la base de principios que atraviesen todas sus decisiones, orientando a las políticas de empresa. Principios que pueden asociarse con una variedad de modelos de

propiedad y gobierno en la empresa. Las bases refieren: a) al pluralismo que reconoce diversidad de estructuras de propiedad del capital, sin limitarse a pensar solo en empresas por acciones, b) la mutualidad como práctica de la solidaridad y el esfuerzo compartido tras un proyecto común, c) la autonomía entendida como vigencia de la libertad responsable en la relación y el desarrollo de los individuos y de la organización, d) la igualdad de oportunidades y justicia distributiva reconociendo diferencias legítimas en los participantes, e) respeto a los derechos humanos, f) justo equilibrio entre tecnología y trabajo en la articulación de la capacidad productiva.

Es esta una perspectiva que trasciende los límites de la organización y los intereses de sus propietarios. Son principios que permiten construir una empresa con capacidad para convivir en la diversidad, atender los múltiples propósitos de diferentes participantes, sin por ello perder efectividad. Al contrario, a partir de estos valores y en ejercicio de su responsabilidad social, la empresa logra reforzar sus capacidades productivas, su creatividad y su sintonía con las demandas del contexto. Una visión de la empresa que no está sometida a las fuerzas de los mercados sino que enfrenta el desafío de superar las desigualdades que dichas fuerzas, sin regulación, instalan en la sociedad.

Estos valores sociales, derechos humanos y principios de justicia son generalizados más allá de las ideas de las formas mutuales y cooperativas para su difusión en la gestión de empresas privadas. El pensamiento está puesto en una organización que reconoce el aporte y la necesidad de satisfacer necesidades de grupos internos y externos, no solamente de los propietarios o accionistas. No para negar el rol de las inversiones privadas o para cuestionar la estructura de la propiedad, sino para renovarla y hacerla abierta y participativa. El enfoque implica reconocer que la capacidad de la empresa se deriva de la preparación, motivación y creatividad humana y no solo de la energía física y los recursos financieros.

La complejidad de las organizaciones que deben crecer en entornos adversos e inestables no es una razón para instalar la injusticia y el autoritarismo. El enfoque cooperativista enseña a construir empresas con capacidad propia para superar los conflictos y tensiones que devienen de vivir en un entorno con diversidad de exigencias. Un entorno en el cual operan múltiples actores sociales o grupos de interés e influencia, los participantes denominados “stakeholders”, que aportan y sostienen a la empresa

porque también necesitan de ella. En esta concepción de la empresa, los autores destacan que no se trata de cambiar una razón dominante por otra sino de instalar un ambiente democrático porque: "ninguna organización debe servir los intereses de solamente un grupo de participantes o stakeholders". El enfoque cooperativista propone la búsqueda del denominador común o esfuerzo articulador en el marco de esta diversidad, y para ello es vital promover principios compartidos.

Según los principios del enfoque cooperativista la cuestión de los derechos y principios no es una política cerrada o un privilegio de los directivos. Los principios y sus aplicaciones son transparentes. Se deben discutir y justificar en forma abierta las prioridades (consecuencias) y articular un proyecto que atienda las necesidades en un tiempo aceptable, con un justo equilibrio en los esfuerzos. En términos de los autores: "no basta responder con mucho esfuerzo a las obligaciones establecidas por las convenciones. Se necesitan también principios y procedimientos como parte de una visión equilibrada de la empresa". El enfoque va más allá de la clásica propuesta sobre la formación técnica de los gerentes. Trata de avanzar en la construcción de una nueva cultura del management, con directivos comprometidos y responsables socialmente, no meros servidores de un grupo dominante en la organización.

El libro es un llamado a la integridad en la gestión directiva, en cuanto a la articulación de la estrategia competitiva o de mercados, con el necesario respeto a la identidad de la organización y del contexto en sus aspectos culturales y sociales. De una identidad construida sobre bases solidarias y equitativas y no para la defensa de intereses minoritarios. Un concepto de integridad planteado no desde el voluntarismo o el discurso ideológico, sino como propuesta factible de desarrollo sostenible de las organizaciones en conjunto con el contexto social al cual ayuda a construir.

Desarrollo de las teorías del management

Ángel Héctor de Mendonça⁹

Jorge Amadeo Franco¹⁰

Quisiera agradecer a los Drs. Davis y Donaldson por su aporte de teorías y técnicas del management en general y para el fortalecimiento de las organizaciones del movimiento cooperativo en particular. También agradezco a los organizadores de estas jornadas por impulsar la divulgación de estas herramientas (e ideales) en la comunidad académica y especialmente a Isaac Bleger por su constante estímulo para que nuestro ejercicio profesional sea útil a la sociedad de la cual somos parte indisoluble.

Nuestra presentación es acerca del desarrollo de la teoría del management del libro que se presenta. Este recorrido impulsa la preocupación por cómo enseñamos las que llamamos Escuelas de Administración.

Constituye un llamado de atención respecto al qué y el cómo desarrollamos nuestro proceso de enseñanza referido a la evolución de las corrientes de pensamiento sobre el management. Y las lógicas consecuencias de esas teorías que, al aplicarse a los fenómenos organizativos, se transforman en técnicas que se utilizan en las organizaciones e impactan en la sociedad toda.

Los autores destacan las limitaciones teóricas del management “Sostenemos que la teoría del management, en sus muchas variaciones, cubre una gama de intereses inconvenientemente estrecha, ya que se concentra en las perspectivas de algo que muy a menudo se designa como ‘comando y control’, y en ideas acerca del trabajo basadas en la relación ‘amo – sirviente’.

⁹ Posgraduado en constructivismo y educación (FLACSO). Docente de Grado y Posgrado, FCE-UBA

¹⁰ Posgraduado en Planeamiento Estratégico (UBA). Docente de Grado y Posgrado, FCE-UBA

La pregunta ¿cuáles son las hipótesis de las distintas escuelas?, qué efecto tendría el que los distintos teóricos y/o empíricos del management hicieran explícitos sus valores; si esto fuera conocido y discutido, ¿habría otros desarrollos teóricos y técnicos? Entendemos como parte de nuestra tarea docente explicitar las limitaciones e impulsar en el alumno empatía con la sociedad y el tiempo en que se construyen las 'escuelas', e intentar identificar los supuestos no explicitados en los que se basan los miembros de esas corrientes de la administración al divulgar sus propuestas.

¿Existen en ellas explicaciones sobre qué son, cómo operan, cómo será la conducción de las organizaciones? ¿Para qué existen las organizaciones? Vemos que mayoritariamente, más que construir conceptos que permitan comprender y desde allí actuar, se propone encontrar respuestas fáciles y universales, insistiendo en el paradigma de la simplicidad.

Para hablar sobre las llamadas administración científica, administración industrial y en general, la burocracia, es prudente ubicar algunas claves del momento histórico en el que surgen. Tal como se dice en el texto que estamos comentando: "El contexto socioeconómico para el surgimiento del management científico puede resumirse en cuatro factores clave:

- a) cierre de la frontera estadounidense,
- b) el crecimiento de la industrialización y con él el surgimiento de una clase media de tecnócratas e ingenieros,
- c) el crecimiento del sindicalismo y de la inquietud industrial, y
- d) el continuo desarrollo y ampliación de la tecnología y nuevos productos y procesos".

A fines de siglo XIX y principios de siglo XX, la ideología de los sectores predominantes planteaba que sujetarse a la pujante ciencia positiva y al necesario orden social, conduciría a la sociedad hacia los ideales más importantes de la humanidad.

Leyendo esta obra recordamos a F. Taylor contando su conversación con el obrero Schmidt al que, luego de prometerle un aumento de sueldo si es un buen obrero, le dice: "[...] Si usted es un buen obrero hará exactamente lo que ese hombre le diga, desde la mañana hasta la noche. Cuando él diga que levante un lingote y camine usted lo levantará y caminará, y cuando le diga que se siente y descansa, usted se sentará. Y, además, sin contestar. Entonces un buen obrero hace lo que se le dice y no contesta".

Esa subordinación al orden, a la ciencia y a la autoridad de aquellos que poseen y controlan la ciencia generaría un sistema que “debería traer el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado”.

¿Sobre qué espaldas se ha de construir esa prosperidad, Taylor nos contesta: “[...] El máximo de prosperidad sólo puede existir como resultado del esfuerzo consciente de cada obrero para producir cada día la mayor cantidad posible de trabajo diario”.

Coetáneamente y en el mismo marco de paradigmas científicos encontramos a Henri Fayol y su Administración Industrial y General. Ofrece los principios que ha utilizado con preferencia en su tarea de director de organizaciones industriales. Enunciación de consejos que incluyen recomendaciones de gestión y morales; aspectos filosóficos que señala pero rápidamente deja de lado, tal como claramente explican Davis y Donaldson.

Estas ideas y las técnicas derivadas de ellas, con los aportes de H. Ford y otros, se aplican básicamente en las empresas de capital concentrado; y sobre la sociedad aparecen innumerables bienes económicos producidos por esas empresas y ese management, accesibles a grandes grupos de consumidores, dando una legitimidad a este modo de gestión. Es como si le diera la razón a aquellos que asociaron la ciencia y el orden con el progreso; aún a riesgo de incurrir en un consumismo acrítico e individualista.

Pero, en otros órdenes de la vida ¿La humanidad avanza hacia ideales de Igualdad, Fraternidad, Solidaridad? No, a la Gran Guerra de 1914, ya no se la pudo llamar así pues a ella le sigue una aún más atroz, ya no es la Gran Guerra, sino la Primera Guerra Mundial, a la que le siguen la Segunda, y sigue la cuenta...

El pensamiento administrativo continúa preguntándose e intentando dar respuestas que observen, comprendan y actúen desde la complejidad de las organizaciones y la sociedad.

Ya ha transcurrido más de medio siglo desde que la corriente de las Relaciones Humanas enseña que los trabajadores no son individuos que se relacionan aisladamente con su trabajo, sino que el trabajo es un fenómeno social, nos enseña que a las personas no nos resulta indiferente el trato que existe en la relación laboral.

El conflicto existe, pues hay intereses divergentes y opuestos (aunque legítimos) en cada uno de los integrantes de la empresa.

E. Mayo conocía a fondo la literatura de la teoría moral y política y tenía plena conciencia de las posibilidades destructivas de los conflictos industriales. Trató de explicarlos en términos de los problemas personales de los individuos”. Escribió Michel Crozier

respecto a los postulados de esta escuela: “En adelante la función del jefe no será impartir órdenes, sino ‘vender’ ideas. No gobernará por el temor sino por la camaradería. El buen jefe no será el que sabe imponerse sino el que sabe escuchar, no el que inspira temor sino el que sabe gustar. Evidentemente, siempre habrá que recurrir a sanciones, pero se las presentará como una triste necesidad a la que se debe apelar contra quienes, por su mal trabajo o su mal ejemplo, ponen en peligro la vida de la comunidad”.

Sigue vigente la descripción de la burocracia respecto a que: “La gente obedece las instrucciones de su manager porque derivan de la ubicación de éste en el esquema de la empresa. Las burocracias llevan registros y son estables y previsibles. Los oficiales están calificados para su trabajo, tienen empleos permanentes y son libres para irse cuando desean hacerlo”.

Recordamos lo que escribía B. Kliksberg en 1973: “¿Son estas técnicas y modelos la expresión del progreso? ¿Es la burocracia la mejor y única manera eficiente de producir? La duda es inevitable. Si ello es así, ¿A qué se debe la masiva protesta explícita o implícita de los inmersos en organizaciones de ese tipo? ¿A qué se debe el trabajo a desgano, el sabotaje y en última instancia, el extendido y sufriente problema de la disconformidad con la tarea y la sensación de alienación en el trabajo, hallable en cualquier gran organización capitalista?”

Davis y Donaldson explican que, avanzando el siglo XX, se desarrolla la teoría de la contingencia que se basa en la idea de que puede no haber ‘una manera mejor’ de administrar un negocio o manejar a la gente. La forma adecuada, la que ‘calza’, depende de toda una constelación de factores internos y externos, que pueden identificarse. Sólo entonces se pueden elaborar respuestas.

Aumentan las investigaciones, algunas de las preocupaciones se refieren a la validez de principios de organización propuestos para todo tipo de producción; de la importancia de los grupos de trabajo; de la influencia del tipo de liderazgo, y de la efectividad de una organización en la medida en que satisface las necesidades de las personas a través de las transacciones planificadas con su entorno.

Clasificando los supuestos subyacentes en las teorías del management dicen los autores: “Las teorías tienen como centro al ser humano solamente en la medida en que el trabajo se trata como un factor más de la producción. Se admite que las personas tienen necesidades y aspiraciones, pero cuando estas están en

conflicto con las metas de los managers superiores tienden a ser vistas como obstáculos a superar”.

En los supuestos del management, los autores destacan como supuesto filosófico importante haber notado que la teoría del management es principalmente una teoría sobre cómo manejar a la gente en su trabajo. Un supuesto clave es que la gente debiera subordinar sus aspiraciones a las de las empresas. Otro supuesto fuerte en las teorías del management se relaciona con que se permite que las empresas actúen como jueces y partes en sus propias causas y se espera que las personas interactúen sobre una base muy amplia de igualdad. Sin embargo, en las organizaciones los managers deben exceptuarse de estas expectativas ya que esto forma parte integrante de la cultura industrial.

¿Se puede usar esto en las cooperativas y en otras organizaciones de la sociedad que coinciden con sus características de “asociaciones voluntarias democráticas, autónomas de personas cuyo propósito es alentar a sus miembros para que crezcan en comunidad y actúen en forma colectiva”?

La respuesta es no, pues esas concepciones predominantes del management se apoyan en la desigualdad básica en las relaciones entre personas. Sin que este planteo signifique que lo opuesto sea cierto, como escribe el Prof. Etkin en el prólogo, la gestión basada en ideas de solidaridad, igualdad y valores compartidos no es una consecuencia automática del tipo de propiedad de la organización, no es una relación mecánica por la diferencia entre la propiedad de los accionistas o de los cooperativistas.

La teoría del management muy a menudo afirma que está centrada en el ser humano, pero rara vez incluye conceptos de las largas tradiciones humanitarias y filosóficas que durante mucho tiempo se han ocupado de las aspiraciones y las conductas. Dore postula dos ideales de empresa: el ‘modelo legal’ y ‘el modelo comunitario’. En la compañía de modelo legal lo más importante son los intereses de los accionistas, y los managers son agentes de los accionistas. La relación de empleo se acuerda sobre la base de una negociación colectiva de ‘baja confianza’, donde los managers tienen el derecho último de ejercer el management. En el modelo comunitario se ve a la empresa como un equipo, entre cuyos miembros los accionistas son solamente un grupo. Todos tienen un interés común en la prosperidad de la empresa. La relación de empleo requiere una ‘alta confianza’ y la aceptación de la justicia de los niveles de ingreso.

Para cerrar, elegimos la siguiente afirmación: “No proponemos que el management y los negocios pasen a ser una rama de la teología o de la metafísica, si bien es cierto que el pensamiento filosófico y los compromisos religiosos han guiado a algunos pensadores de la teoría del management”.

Recordamos la opinión de Weber respecto a que, perdido el espíritu, sólo queda lo mecánico. Contestémosle que lo que corresponde es insuflar espíritu; no aceptar su posición cuando cierra su trabajo sobre la ética protestante y el espíritu del capitalismo lamentando: “En todo caso, el capitalismo victorioso no necesita ya de este apoyo religioso, puesto que descansa en fundamentos mecánicos”.

Isaac Bleger ha concluido su acción en esta Facultad, en la que también nos regaló sus poesías; quizás en ellas podría haber dicho algo coincidente en el espíritu de lo que escribió Ernesto Cardenal en 1969: “No se ensoberbece Señor mi corazón/ Yo no quiero ser millonario/ ni ser líder/ ni ser primer ministro/ Ni aspiro a puestos públicos/ ni corro detrás de las condecoraciones/ yo no tengo propiedades ni libreta de cheques/ y sin seguros de vida/ estoy seguro/ Como un niño dormido en los brazos de su madre../ Confíe Israel en el Señor/ (y no en los líderes)” (Ernesto Cardenal; Salmo 130).

El concepto de “stakeholders” en Davis y Donaldson

Juan José Riqué¹¹

El concepto de “stakeholders” como tal es bastante nuevo en las disciplinas administrativas, pero ha recorrido ya un largo camino, aunque por obra de los traductores no siempre aparezca como tal, sino transformado en “participantes” o “interesados”. Ackoff sostiene que participantes (stakeholders en el original inglés, como ha comprobado el Dr. Bleger) “son todos aquellos que

¹¹ Posgraduado en Educación a Distancia

dentro o fuera de la organización, se ven directamente afectados por lo que ésta hace. Incluye a todas las personas que los administradores deben tomar en cuenta, así como a los administradores mismos”, y comprende a los empleados, proveedores, clientes, inversionistas y financiadores, deudores y gobierno. Con pequeñas diferencias este elenco será mantenido por los diversos autores que se ocupan del tema.

Davis y Donaldson, que aclaran que usan el término en el contexto de las teorías y la ética de los negocios, lo utilizan para referirse “a grupos de personas (organizadas o no) con un interés o preocupación común relacionado con una institución o negocio”, derivando ese interés de la normativa vigente, como en el caso de empleados y accionistas, o de un interés o derecho identificable en relación a una organización determinada. Por otro lado, proclaman la necesidad de modelos diferentes de management y un clima intelectual diferente del que predomina actualmente, en los cuales será posible reconocer la pluralidad de intereses a los que los negocios sirven.

Estos autores sostienen la centralidad de los valores en la gestión de los negocios, por lo que los negocios debieran apoyar más a las personas que los sostienen, tales como los inversores, los clientes, los empleados o el público en general, aunque las prácticas corrientes de management dejan de lado a empleados y consumidores, y con frecuencia también a los accionistas, por carencia de criterios claros por parte de los administradores para evaluar prioridades entre los intereses, generalmente conflictivos, de los stakeholders .

Para Davis y Donaldson está ausente un management equilibrado basado en valores, lo que lleva al dominio de grupos poderosos a expensas de los grupos de menor poder relativo. En ese marco los negocios pueden ser pensados como conjuntos organizados de stakeholders, y los gerentes deberían seleccionar técnicas tendientes a satisfacer las aspiraciones adecuadas de los stakeholders. Para determinar cuáles son esas “aspiraciones adecuadas”, y cómo identificarlas, se hace necesario determinar qué rol ocupa el negocio en el marco referencial más amplio de la sociedad, y establecer de qué mecanismos disponen los stakeholders para que el individuo y las empresas pequeñas y medianas puedan integrarse al mercado.

En la medida en que los negocios tienen muchos participantes (stakeholders), que a su vez disponen de diversos grados de poder para influir en lo que sucede en las organizaciones, los autores

contraponen esta influencia de los stakeholders con la influencia de los gerentes, quienes por su función deben atender a las expectativas legítimas de otras personas, las que pueden identificarse y deben satisfacerse, lo que lleva a la necesidad de un tratamiento sistemático, teórico y práctico de la ética.

En el contexto de lo que venimos señalando los autores destacan que las empresas éticas son las que responden por sus obligaciones legales y morales, las que mantienen sus promesas y las que se dan procedimientos para establecer cuáles son las obligaciones mutuas de sus stakeholders. Ahora bien ¿quién cuida las pautas éticas de la empresa? La respuesta es simple: todos los stakeholders (de los cuales la gerencia superior es, por supuesto, parte importante). Esto es destacable porque las empresas éticas son las únicas que ofrecerán lo que los stakeholders piden y lo que la economía necesita; ello sucederá cuando los stakeholders insistan en hacer negocios equilibrados y utilizando procedimientos éticamente responsables, para lo cual el management centrado en valores (que sirven para forjar relaciones entre los stakeholders) debe recomendar esos valores a todos los participantes.

Davis y Donaldson se proponen identificar un conjunto de principios que guíen a las empresas para establecer y alcanzar sus objetivos en forma satisfactoria para sus stakeholders; identifican así estos siete principios:

- pluralismo, porque son posibles múltiples estructuras empresariales, formas de organización, políticas o marcos legales que puedan ser valiosos y defendibles, y porque toda organización debiera defender los intereses de todos sus stakeholders.

- mutualidad, porque las personas aprenden unas de otras y son mutuamente dependientes, porque los intereses de las partes son todos igualmente importantes y porque todas las formas de empresa requieren la mutualidad de intereses para alcanzar el nivel óptimo de su potencial.

- autonomía individual, que se relaciona con el grado de autogobierno o libertad personal del individuo y la organización y que requiere articular la libertad individual con la necesidad de orden social en la práctica del management de la diversidad cultural.

- justicia distributiva, el problema de asegurar que los clientes y los proveedores sean tratados con justicia puede ser aún más complejo que la cuestión de los salarios. Dado un compromiso con la mutualidad y la justicia distributiva por parte del management, no es, sin embargo, un problema insuperable. El management de las

relaciones no es nunca una ciencia exacta. Asegurar la justicia distributiva es la contrapartida de cada relación de empleo o intercambio comercial. La transparencia es la base para negociar una solución justa, que reconozca la naturaleza interdependiente de toda empresa económica; es una parte vital del compromiso con objetivos compartidos y pautas reconocidas.

- justicia natural, mediante la cual se reconocen y respetan los derechos humanos; junto con la justicia distributiva, no se ha desarrollado adecuadamente en el mundo de los negocios.

- interés centrado en las personas, que representa un giro copernicano a la consideración del trabajo, por parte de la economía clásica, como un mero factor de producción: el management cooperativista implica poner el centro de las actividades de la organización en el ser humano y en la actividad creativa, papeles múltiples del trabajo, ya que si bien el trabajo es único en su capacidad creativa y es un fin en sí mismo, también es un medio para que el trabajador alcance sus objetivos propios, así como los de otros: sirve para “garantizar el valor a los accionistas, las normas de servicio a los consumidores, el crecimiento económico sostenido para la sociedad, y la realización de la justicia distributiva a lo largo de toda la cadena de abastecimiento”.

Davis y Donaldson sostienen que, sin el respaldo de estos siete principios de management cooperativista, el management de los stakeholders puede llegar a quedar en un mero reconocimiento del poder de unos stakeholders por sobre otros, o una fórmula sin sustancia real en la práctica.

Los valores y principios de ACI y los del management cooperativista

Mario César Elgue¹²

En esta presentación quisiera contrastar los valores y principios cooperativos reformulados en Manchester en 1995 con los siete principios expuestos por Davis y Donaldson para reflexionar en torno a si resultan contradictorios entre sí o si se encuentran enriquecidos. Una primera dificultad que se presenta desde la visión de una teoría administrativa o de un esquema administrativo es que las cooperativas, desde la reformulación de los principios, además de asociaciones de personas son empresas que actuaron más como empresas que como cooperativas. Las cooperativas no sólo son una asociación de personas y una empresa, sino además configuran un movimiento social que disputa poder en el seno de la sociedad.

En rigor, los pioneros concebían a las cooperativas como un sistema alternativo al capitalismo y hablaban incluso de una república cooperativa, sin embargo en un modelo neoliberal como el que existió en la década de los noventa las cooperativas eran un mero paliativo, casi un fenómeno marginal desde la óptica de modelos más intervencionistas desde el punto de vista económico, se diría más keynesianos o neokeynesianos.

Seguramente las cooperativas tienen un rol más relevante que el formar parte de planes puramente asistenciales o de conformarse con tener un rol asistencial o marginal en materia de promoción de empleo.

Los principios tradicionales del cooperativismo: responsabilidad, ayuda mutua, democracia igualdad, equidad y solidaridad, y de los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás o vocación social que fueron reformulados en 1995 hablan de la asociación voluntaria y abierta, del control democrático, de la participación económica de los

¹² Contador Público Nacional y Técnico en Cooperativas (UNLP). Profesor de la Universidad de San Martín.

asociados, autonomía, independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad.

Podríamos extendernos sobre cada uno de estos principios, aunque medianamente está presente que la asociación voluntaria y abierta hace alusión a las puertas abiertas, a la no discriminación de ningún tipo, sin que esto signifique desde el punto de vista administrativo que obligatoriamente, cualquier persona debe ser aceptada dentro de la cooperativa. Estimo que se habla de no discriminación aunque el ingreso de una persona a una cooperativa de trabajo, de productores, está en función de la viabilidad de ese emprendimiento como asociación de personas y en tanto empresas.

Cuando hablamos de control democrático de los asociados, nos referimos a uno de los basamentos del cooperativismo que es el de un hombre un voto.

Al tratar la participación económica de los asociados tampoco se habla necesariamente de un igualitarismo básico primitivo, sino de una participación democrática. En la reformulación de los principios se mantiene la concepción de un hombre un voto en las entidades primarias y en las instancias de segundo y tercer grado podrá haber otras formas de tipo democrático que hacen mayor alusión a la equidad. En la Argentina existen casos importantes de entidades de segundo grado que ya no tienen en cuenta sólo que cada cooperativa de base tiene un voto por entidad, sino que muchas veces instrumentan ecuaciones polinómicas, que toman en cuenta a los asociados y también a la facturación; y en algunos casos, adicionalmente la calidad, como en el caso Sancor que tiene en cuenta la facturación e incluso parámetros de calidad que deben reunir las cooperativas primarias.

Si hablamos de autonomía e independencia, está claro que es lo que en el viejo principio se entendía por neutralidad. En realidad la neutralidad padecía de cierta asepsia valorativa, cierta indiferencia social. Incluso se habla de autonomía e independencia en las cooperativas que son movimientos sociales, que tienen valores y principios explícitos, pero son autónomos frente al Estado y a cualquier otro poder externo.

Otro de los principios es el de educación, capacitación e información de acuerdo a como se lo traduzca. Este principio, considerado "la regla de oro del cooperativismo", hacía originariamente alusión a la educación, aunque luego se incorporan con mayor fortaleza la educación, como educación cooperativa

más genérica, más sistémica; la capacitación, atendiendo a las destrezas y habilidades cooperativas; y la información referida a los formadores de opinión, e incluso haciendo hincapié en los jóvenes, desde una visión de renovación generacional fundamental para la vitalidad de la cooperativa.

La cooperación entre cooperativas incorpora como principio algo que antes existía con el nombre de integración cooperativa y trata no sólo la integración desde el punto de vista institucional, sino también refiriéndose a integraciones o cooperaciones de tipo horizontal y vertical con sustento económico. Es decir, una integración para fortalecerse en la escala institucional pero también en la escala económica. La cooperación entre cooperativas puede permitir la articulación entre una serie de cooperativas de trabajo, por ejemplo, que se presenten juntas a licitaciones alcanzando un volumen adecuado, poniéndose de acuerdo en un producto determinado, y puede ser también, una integración de tipo vertical que les permita llegar hasta la instancia exportadora. De hecho, en la Argentina hay una experiencia de pequeños productores apícolas que saliendo incluso del esquema tradicional de la cooperativa, como por ejemplo de la Asociación de Cooperativas Argentina, fueron subiendo escalones en la cadena del valor. Empezaron acopiando a través de una cooperativa, luego avanzaron a la sala de extracción, laboratorios de calidad y llegaron incluso a convertirse en exportadores directos, a través de una federación, desde ese punto de vista como cooperativas de base primero y luego integrados.

La preocupación por la comunidad que es uno de los llamados nuevos principios, aunque data 1995 en la reformulación de Manchester, concierne a una cuestión que está implícita en la génesis de las cooperativas y constituye ese compromiso o preocupación por el desarrollo sostenible de las comunidades. La traducción habla del desarrollo sostenible, pero otro documento en Manchester implementa este concepto de desarrollo sostenible con la idea de desarrollo humano sostenible. Entonces consideran el tema del equilibrio ambiental pero también la sustentabilidad desde el punto de vista humano en cuanto a la distribución equitativa de los frutos creados a través de la producción, contemplando además que la distribución sea no sólo personal sino también territorial.

Lo que quiero señalar es el contraste de estos principios con los que plantearon Davis y Donaldson a los que el colega I. Bleger, incorpora el concepto introducido por P. Davis en 1995 relativo al propósito cooperativo. Tendríamos entonces valores, principios y el

propósito cooperativo, común a todos los tipos de cooperativas, que les garantiza el acceso a la subsistencia por vía de la propiedad y el bienestar a los miembros de una comunidad. Se trata de principios relacionados con la sustentabilidad solidaria y asociativa básicamente y que no tienen tanto contenido económico como son el de adhesión abierta y voluntaria y el de autonomía e independencia o bien se vinculan al carácter empresario de las cooperativas, es decir, a las dimensiones asociativa y empresarial, aunque ninguno está referido a la administración cooperativa.

Si se establece una comparación, se encuentra que en los siete principios de Davis y Donaldson, por ejemplo, al entender el pluralismo como la atención a todas las partes interesadas hay mucho en común con los valores tradicionales de igualdad y solidaridad cooperativa y también con el principio de asociación abierta y voluntaria. Sin duda en el pluralismo no sólo se hace referencia a la atención a todas las partes interesadas sino que se trata del reconocimiento de las distintas formas empresarias. Davis y Donaldson plantean distintas formas legítimas de organizarse, no solamente a través de la empresa lucrativa y el principio del pluralismo se emparenta en forma clara con los valores de igualdad y con el principio de adhesión abierta y voluntaria

El principio de mutualidad entiendo tiene mucho que ver con los valores de autoayuda o de ayuda mutua y de solidaridad y con el principio de adhesión abierta y voluntaria.

El principio de autonomía individual no tiene para los autores una connotación puramente individual, ya que se refiere asimismo a la autonomía organizacional. Incluye la autoayuda como valor y en este caso se ajusta con el principio de autonomía e independencia. Es prácticamente la misma formulación, cuando habla de autonomía individual y se refiere efectivamente a la autonomía y a la independencia.

En el principio de justicia distributiva tiene importancia el valor de la equidad que figura entre los valores cooperativos y se vincula con el principio de participación económica de los asociados. Las cooperativas tienen un ingrediente diferenciador, un valor agregado especial, ya que la distribución de excedentes se hace en proporción a la operatoria que el asociado realiza con la cooperativa y existe además un interés limitado al capital. El poder está más centrado en las personas y en la decisión de cada uno, al menos en las cooperativas de base.

En cuanto a la justicia natural creo que se vincula a los valores de igualdad, honestidad, vocación social o preocupación por los

demás y con el segundo principio de control democrático por parte de los asociados. Dado que en la justicia natural Davis y Donaldson hablan de la ecuanimidad para todas las partes interesadas, creo que esto tiene que ver con la cuestión del control por parte de los asociados.

Los valores, el origen, la propia definición habla del centro en las personas y el que cada persona tiene un voto. Podemos decir asimismo que la responsabilidad social tiene que ver con este centro en las personas y está también vinculado al séptimo principio que es el de preocupación por la comunidad.

Estoy convencido de que lo más innovador en el trabajo de Davis y Donaldson es el principio o valor, aunque I. Bleger prefiere llamarle valores y no principios.

En cuanto al papel múltiple del trabajo, me parece que se vincula mucho con el sentido autogestionario de las cooperativas, a la autoayuda y con la propia definición de cooperativa. Es interesante en aquellos autores que consideran al trabajo remunerado y también al trabajo voluntario no retribuido y al management, como un trabajo de coordinación de los procesos administrativos.

Quisiera referirme muy brevemente a un tema que creo que menciona I. Bleger, que es el de la estructura monista y dualista. Me parece interesante el tema porque hay cierta tendencia en algunos profesores a exponer un sistema dualista o dual, en el cual como dicen Davis y Donaldson los legos, o los integrantes de los consejos de administración, tendrían un rol o una responsabilidad meramente social, casi lindando con actividades benéficas, distinta por otro lado a la de los gerentes o asesores profesionales quienes tendrían la responsabilidad empresaria.

Lamentablemente debo decir que esta tendencia se corrobora en la práctica. Cuando me desempeñé como presidente del Instituto Provincial de Acción Cooperativa hicimos un trabajo muy interesante de diagnóstico sobre las cooperativas de obras y servicios públicos de la Provincia de Buenos Aires. Allí surgía que casi el 80% de las cooperativas presentaba este mecanismo dual en el cual el Consejo tal vez pasaba horas viendo cuánto le donaban a los bomberos o cuánto o a qué alumno becaban o atendiendo temas más específicamente "institucionales"; mientras que los temas técnicos más relacionados a lo empresario eran analizados por los gerentes o los asesores profesionales legales y contables, en algunos casos administradores o economistas. Me parece que aquí existe un doble peligro. Esta situación que se da

en la práctica y vulgarmente se llama gerentitis, manifiesta el rol hegemónico de los gerentes muchas veces desvinculados de valores y principios cooperativos y del propósito cooperativo. Creo necesario ir hacia un esquema monista en el sentido que el Consejo de Administración, como también señalan Davis y Donaldson, debería “profesionalizarse” y los gerentes “cooperativizarse”. Esto no significa conformar una especie de arca de Noé, en que todos gerenciamos, conducimos, somos cuadros medios, ejecutores.

Es importante destacar que lo que caracteriza a la cooperativa es que puede tener un management cooperativo guiado por valores y principios y por el propósito común y que la división del trabajo puede llevar obviamente a tareas específicas del gerente general o los distintos gerentes y del Consejo de Administración. No se trata de que el Consejo de Administración sepa de todos los temas, porque esto conspiraría contra el sentido democrático que precisamente intenta integrar a la comunidad incorporando asociados no por títulos o por capacidades, sino por representatividad. Por eso el síndico puede ser o no profesional de las ciencias económicas y así es en la mayoría de las cooperativas. Está previsto en la ley, y en general en la doctrina, que haya una auditoría externa que colabore con el síndico y que fortalezca la debilidad técnico profesional que puede presentarse de todas maneras.

En Estados Unidos entre el 35 y 40 % de la electrificación rural está en manos cooperativas. Para integrar un Consejo de Administración las personas tienen que aprobar una serie de módulos de capacitación, en especial sobre lo que significan los valores, principios y propósitos cooperativos. En la primera reunión en la cual se distribuyen los cargos del consejo administrativo, cada uno de ellos se hace responsable de una determinada área de actividad, se establece una especie de planeamiento estratégico, con metas específicas. Al año de desarrollo de esa tarea como Consejo de Administración el que no cumplió las metas y no puede justificar el motivo del incumplimiento, no puede volver a ser consejero.

Eso rige desde hace cincuenta años en Estados Unidos, no se conoce demasiado pero por ejemplo en el libro de Peter Drucker de pequeñas ideas se menciona también lo que las entidades de negocios pueden aprender de las entidades sin fines de lucro. Quiere decir que debemos orientarnos a la conformación de un Consejo que no debe ser el símil de una tecnocracia, aunque sus

integrantes deben tener las nociones básicas estratégicas. Lo que vimos en el trabajo que les comentaba, es que, en el 20% de las cooperativas eléctricas de la Provincia de Buenos Aires los gerentes estaban mimetizados con los criterios de la gran empresa lucrativa.

Existe un mecanismo dual de exacerbación de la hegemonía técnico profesional sobre el Consejo de Administración. Tampoco estaría bien que el Consejo de Administración interfiriese y/o obstaculizara las tareas ejecutivas propias de las estructuras gerenciales y de los asesores técnicos.

Creo en definitiva que el management cooperativo tiene muchas técnicas gerenciales similares al de la empresa lucrativa pero con un aditamento esencial: está orientado por estos valores y principios y por los propósitos. Existen en las cooperativas más posibilidades de que el tema de la calidad se maneje con mayor sintonía con la demanda. Las cooperativas que desarrollan bien su misión, sus principios y valores pueden situar al "cliente" que a veces es cliente y asociado, es decir, pueden considerar al cliente -según Davis y Donaldson- en su totalidad y según su pertenencia como cliente, asociado, pequeño inversor, propietario. De alguna manera la cooperativa y el management cooperativo pueden dar la retribución que a cada uno le corresponde: beneficios adecuados al consumidor, retribución razonable al inversor, el poder de decisión a los que tienen poder de voto (un hombre, un voto) retribución razonable al proveedor, obviamente salarios dignos a los empleados. Creo que en esa medida la cooperativa expresa un involucramiento natural que implica la comprensión de este triple carácter de usuario, propietario e inversor que se presenta en algunas cooperativas más que en otras. En la actualidad las grandes cooperativas de consumo, como el caso de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca, las grandes cooperativas eléctricas, o los bancos cooperativos.

Creo en el tema del management ya que es necesario buscar mecanismos hasta cierto punto sustitutivos de la proximidad que se da naturalmente en una cooperativa de trabajo o en una pequeña cooperativa de productores. Me resisto a plantear una tesis fatalista en el sentido de que si una cooperativa crece naturalmente se tiene que burocratizar no en el sentido funcional, porque quiero que tal cosa se haga en tal momento y no en otro, sino en un mecanismo deformante y distorsionador.

No necesariamente el crecimiento implica burocratización, distancia del asociado. Las comisiones de asociados se involucran

en acciones de tipo cultural. De hecho el ejemplo se encuentra en el caso del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, el Centro Cultural de la Cooperación, la fundación educacional Idelcoop, la propia fundación del Banco Credicoop. Esto significa que se han buscado mecanismos. Creo que en el caso de las cooperativas de servicios públicos hay una especie de vicio de origen: las personas son asociadas para tener acceso al servicio: la electricidad o el teléfono. No está presente la autonomía de la voluntad, de allí que habría que ver, como sustituimos, o generamos la conciencia de pertenencia a partir de otros mecanismos. Por ejemplo el desarrollo de un balance social, el impulsar a fondo el principio de preocupación por la comunidad, el promover incubadoras de empresas; vale decir hacer un desarrollo muy fuerte en el esquema de la dimensión social, sin caer en una división estanca entre la dimensión social y la empresaria.

Quiero terminar mi presentación destacando que en las intervenciones de este coloquio ha surgido algo poco común, al menos entre los profesionales de ciencias económicas con los que habitualmente me vinculo. De distintos modos se ha mencionado que existen otros criterios de desempeño eficaz, eficiente y efectivo en las organizaciones, no solamente los referidos al excedente o las ganancias. No hay que subestimar entonces ciertos desarrollos no cuantificables pero que pueden provenir de una contraprestación de tipo comunitaria o familiar. Este tipo de entidades no necesariamente va a recompensar a sus miembros por la vía de aspectos cuantificables. También me parece importante destacar el énfasis que se ha puesto en el concepto de cliente, reconocido en su integridad como consumidor, usuario, asociado, ciudadano, empleado y pequeño empresario.

La concepción del monismo, en lo referido a la cuestión de cooperativizar gerentes y profesionalizar consejeros creo que no colisiona, desde mi punto de vista, los valores y principios de la Alianza Cooperativa Internacional con los de Davis y Donaldson. Creo al contrario que se enriquecen y que en realidad hay un déficit en los principios que reformuló Manchester, en las cuestiones relativas a la administración cooperativa.

Respecto al tema de la calidad, entiendo que se ve favorecido por organizaciones como las cooperativas ya que se pueden fijar mejores estándares cuando prevalece el arraigo a la comunidad y allí se puede percibir mejor la satisfacción del cliente.

Con respecto a las deformaciones que he marcado creo que se pueden subsanar y es deseable que así suceda, porque en un

proyecto en que todos coincidimos de desarrollo humano sostenible, con equidad distributiva y con integridad territorial, son deseables los modelos democráticos y participativos como el cooperativo.

Finalmente me gustaría citar a Goethe, porque sus palabras tienen mucho que ver con lo que hemos estado hablando. El autor decía que obrar es difícil y pensar es difícil; pero obrar guiados por el pensamiento es aún más difícil. Yo añadiría aquí que obrar guiados por principios, valores y propósitos es todavía más difícil, aunque vale la pena el esfuerzo porque en ese esfuerzo compartido, todos nos vamos a sentir más grandes; a semejanza de los pioneros y líderes tan grandes como aquéllos que logran tener los pies en la tierra y la cabeza y el corazón en las nubes, como decía un viejo cooperativista.

La diferencia cooperativa

Horacio Federico Domínico¹³

Voy a presentar algunas consideraciones vinculadas a la obra de Peter Davis *Managing the Cooperative Difference*, para señalar que sus lineamientos aparecen ya en “Propósitos, valores y administración cooperativa en el siglo XXI”, artículo publicado en la Revista de la Cooperación Internacional en 1995. En ambos el autor sigue los lineamientos definidos en *Management Cooperativista*, refiriendo a los temas del movimiento cooperativo y su administración, la innovación a través de la calidad y la implementación a través de estrategias, políticas y procesos para alcanzar la Calidad Cooperativa de Clase Mundial (WCCQ).

A modo de introducción haré referencia a una experiencia personal vinculada a la gestión cooperativa, en el contexto de la década del 60 en que se ponía en funcionamiento en Argentina un equipo de computación de datos IBM /360-65, cuya capacidad de procesamiento podía abarcar casi la totalidad de las tareas a cargo

¹³ Diplomado Superior en Ciencias Sociales con mención en Gestión y Conducción del Sistema Educativo y sus Instituciones – FLACSO. Docente de la Diplomatura Universitaria en Gestión y Desarrollo de Mutuales y Cooperativas de la Universidad de Belgrano-CGCYM.

de la Administración Pública y colocaba al país a la cabeza del desarrollo informático de América Latina, como fue reconocido por las revistas norteamericanas de la especialidad.

En esa época, elaboraba mi tesis de grado universitario sobre la Credit Union National Association (CUNA) en los EEUU, Federación de Cooperativas de Crédito de Norteamérica que reúne desde 1934, bajo el sistema Raffeisen y por iniciativa de Alfonso Desjardins y Eduardo Filene, un sinnúmero de uniones de crédito cooperativistas, en la mayoría de los casos, de bajo número de miembros.

Debido al escaso material existente en el país sobre este sistema de crédito cooperativo, requerí información a la propia CUNA y recibí de la casa central de Madison, Wisconsin, abundante material bibliográfico sobre su historia y las herramientas utilizadas en su gestión. De esos materiales surgía información acerca de dos equipos de computación de datos IBM /360-65 de los que disponían. Sin lugar a dudas, estaba frente a una cooperativa que, en cuanto a su gerenciamiento, reunía características similares a las mejores empresas capitalistas. Sorprendido por este hallazgo, me dediqué a la búsqueda de elementos que me permitieran verificar que el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de gestión, no lo era en desmedro de la naturaleza social de CUNA y las uniones de crédito, y encontré como respuesta que la entidad como sus cooperativas asociadas estaban obligadas, por estatuto, a contar con un Comité de Educación Cooperativa, de allí que CUNA y las credits union son cooperativas que utilizan computadoras pero también se preocupan por la Educación Cooperativa.

Años después, interesado por la eficacia y eficiencia en la gestión de nuestras cooperativas, en las condiciones de su doble carácter me interesa destacar las consideraciones de Aldo Ivinsky, frente a la necesidad de que los gerentes de las cooperativas operen con doble sentido, o sea con responsabilidad de administradores de empresa y simultáneamente con espíritu cooperativo y de servicio, para lo que resulta menester encarar la capacitación en ambos sentidos de estas piezas trascendentes del sector.

Vinculando estas referencias con la obra de Peter Davis me interesa subrayar el reconocimiento del autor de valores comunes y la importancia de que la administración cooperativa esté comprometida con ellos. "La cuestión reside realmente en la manera de manejar esos valores y principios en forma que nos

permita enunciar una filosofía y práctica específica para el movimiento cooperativo, que dote de poder a la administración cooperativa para conducir y dirigir la empresa cooperativa en el mundo moderno”. Al respecto se debe señalar que en este mundo, signado por el permanente e intensivo desarrollo científico y tecnológico y la aplicación de sus resultados a los procesos productivos, las empresas deben recurrir a herramientas de gestión cada vez más sofisticadas para mantener, al menos, su espacio en el mercado y asegurar una renta atractiva a sus accionistas. Mientras que hasta mediados del siglo pasado, cualquier proyecto de inversión partía con el montaje de las instalaciones para producir un bien o servicio previamente definido por el empresario y luego de producido se colocaba en el mercado quien, en definitiva, iba a determinar el éxito o fracaso del emprendimiento, mas tarde los proyectos partieron lentamente al principio, de estudios sobre las necesidades del mercado, de modo que la empresa se asegurase la demanda de los bienes o servicios producidos.

Un paralelo se puede establecer respecto al cooperativismo, cuando los 28 obreros textiles de Rochdale en 1844 habían aplicado el criterio de las necesidades para determinar qué productos iban a distribuir entre sus asociados y, con sus más y sus menos, afirmar que el mismo criterio sigue vigente para todo emprendimiento cooperativo. La inquietud por la calidad y el precio justo estuvieron presentes en el nacimiento del cooperativismo moderno, ciento veinte años antes de que estos temas fueran materia de preocupación del mundo empresarial capitalista a través de los procesos de calidad total, de los comités de consumidores, o de las normas ISO.

También en Propósitos, valores y administración Cooperativa en el siglo XXI Davis señala que “hay otro valor, que no es nuevo para la cultura y propósito cooperativo, que existe desde los primeros tiempos sustentando la actividad cooperativa y es el compromiso con la calidad”. Al respecto, en un artículo publicado en 2005 sobre el tema del comercio justo se mencionaba que determinadas fundaciones y ONG europeas iniciaron una campaña destinada al consumo de productos que garanticen que en su elaboración, transporte y distribución no ha habido explotación laboral ni daños sobre el medio ambiente. De esta forma se intenta mover a las corporaciones a contribuir a la solución de los problemas económicos, sociales y ambientales, sirviendo a todos los “stakeholders” más allá de los intereses de los mismos.

En 1995, Davis advertía sobre este problema al señalar que “No existe verdadera calidad sin mutualismo. Esto es reconocer que el proceso de producción, distribución y consumo es un todo unido. Por ejemplo, no podemos aceptar una alfombra, aunque su precio sea reducido y este muy bien hecha, si la mano de obra que la ha confeccionado es un niño. Consumidores y productores tienen responsabilidades mutuas el uno con el otro y respecto del medio ambiente del cual, en última instancia, dependemos todos para vivir”. Así, sin negar “que los diferentes “stakeholders” puedan tener intereses conflictivos”, Davis “reconoce que podemos resolver estos problemas mejor, para asegurarnos la colaboración de todos, lo cual, en último término, redundará en los intereses de cada uno”.

Con estas referencias se puede indicar que no faltan en el sector cooperativo ejemplos de buena gestión sin abandono de los principios y valores esenciales a la naturaleza de nuestro movimiento, aunque no obstante nunca serán suficientes los esfuerzos tendientes a lograr la excelencia de esa gestión al través de los siguientes aspectos mencionados por P. Davis:

La administración profesional dado que “Ninguna profesión merece ese nombre si no se funda en claros principios y valores éticos, incluido el valor de servir a aquellos por los cuales la profesión es responsable”.

La conducta consecuente con la cooperativa por parte de sus asociados. “La acción conjunta y en unidad constituye la esencia de la asociación. Todas las cooperativas que alcanzan el éxito, en consecuencia, unen y comprometen a sus miembros en una comunidad económica y social”.

La educación cooperativa. “Desde sus remotos comienzos, la cooperación se ha preocupado por saber como ejercer el poder y como vivir. De allí el énfasis en la educación como componente importante del programa cooperativo. La moralidad es siempre un componente destacado del programa cooperativo”.

Para finalizar, quiero mencionar una de las reflexiones de P. Davis que, a mi entender, reflejan mejor la diferencia cooperativa: “No es que la calidad a la medida de las exigencias del consumidor, la excelencia en la organización y la rentabilidad estén mal. Pero es necesario entenderlas dentro de un marco más amplio que la organización en el mercado. Este marco más amplio es el desarrollo centrado en lo humano en el contexto de la sostenibilidad de nuestro planeta y sus diversos ecosistemas”.

Apuntes sobre el concepto de ganancia de Davis y Donaldson

Carmen Rosa Schaposnik¹⁴

Las cooperativas son asociaciones de personas que se unen para satisfacer sus necesidades y resolver los problemas que tienen en común, mediante el esfuerzo propio y la solidaridad. Los valores y principios forman parte de la identidad definida por la Alianza Cooperativa Internacional en 1995. Quienes se asocian a estas entidades integran una empresa de carácter privado que tiene como finalidad principal la prestación de servicios, no la obtención de ganancias.

Para la doctrina cooperativa, el excedente tiene una naturaleza especial: representa la diferencia entre el precio provisorio o estimado y el precio final o definitivo del servicio, que se devuelve a los asociados de acuerdo a criterios de equidad. No es una ganancia asimilable a la que obtienen las entidades que persiguen fines de lucro.

Según la legislación argentina, los excedentes que se producen por la diferencia entre el precio de venta y el costo de los servicios prestados a los asociados se consideran “repartibles” (artículo 42, ley 20.337). Los asociados, que libre y voluntariamente se asocian a la cooperativa, deciden en asamblea qué harán con esos excedentes. Pueden distribuirlos entre ellos en concepto de retorno (en proporción a las operaciones realizadas con la cooperativa o a la utilización de los servicios), también capitalizarlos en cuotas sociales. Previamente, deberán constituir las reservas que establece la ley, que son irrepartibles en su totalidad, y también los fondos de afectación específica, como los que se destinan a la educación cooperativa o a la asistencia y estímulo del personal. Si los excedentes no tuvieran origen en la actividad del asociado con la cooperativa, no se repartirán y deberán destinarse a una cuenta de reserva especial.

¹⁴ Licenciada en Economía y Técnica en Cooperativas; profesora e investigadora de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Davis y Donaldson emplean indistintamente los términos ganancia y excedente, situación que puede llevar a confusiones. No obstante, sus definiciones deben entenderse en el marco más general de su concepción sobre el management cooperativista y los siete principios que proponen. En ese sentido, asocian el concepto de ganancia al de los valores que sustentan las empresas, y lo vinculan con el rol de los managers.

El tema más controvertido que plantean los autores es el del inversor capitalista. La incorporación de un inversor que no se asocie a la cooperativa para utilizar el servicio sino para obtener una retribución al capital que aporta, entra en contradicción con los valores y los principios cooperativos y desnaturaliza a estas entidades que se basan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua entre sus miembros.

El papel de la ganancia para Davis y Donaldson

Los autores sostienen que es necesario reconocer los valores que hay detrás de las teorías sobre la empresa y defienden un punto de vista que tiene como centro al ser humano y su desarrollo como sujeto social, y no el que se basa en la maximización de las ganancias de los accionistas.

La obtención de una ganancia o excedente no es la meta de los negocios, aunque podría serlo para algunos grupos que participen en la empresa, dicen. Es sólo uno entre varios criterios con los que se podría medir el desempeño de una organización, aunque en la mayoría de los casos se plantea como condición para la supervivencia. La discusión sobre sus propósitos debería darse a partir de valores y principios que son de naturaleza filosófica, no económicos, ni políticos, ni legales.

El origen del concepto de ganancia se suele asociar al del valor agregado que se genera en el proceso de una inversión especulativa, sostienen Davis y Donaldson; pero es en realidad el resultado de la creatividad y el trabajo y no podría existir si el valor agregado no lograra satisfacer las necesidades de las personas.

Uno de los problemas que se presenta es que la distribución de los excedentes se da en mercados controlados por pocas personas, lo que puede llevar a la exclusión de la mayoría. Para evitar esa exclusión, “el mercado necesita caminos que den acceso a la participación popular en las distintas etapas del ciclo de la generación de riqueza” (pág. 202).

La mutualidad puede conducir a una mayor calidad de la cooperación entre los stakeholders “en la medida en que una mayor y más transparente justicia distributiva estimula niveles más

altos de servicio, eficiencia y productividad por parte de los que participan en el proceso” (pág. 211). Si el management lo realizaran personas motivadas por valores centrados en el ser humano –managers idóneos- las ganancias o excedentes se distribuirían de manera justa entre esos stakeholders, agregan.

Como otras empresas, las de “carácter cooperativista” deberían producir una ganancia adecuada y “acorde con los fondos y los esfuerzos comprometidos por sus miembros” (pág. 203). La dificultad que se presenta es cómo determinar si son adecuadas o no, y cómo se calculan esas ganancias.

El excedente, en definitiva, sería un medio para alcanzar un fin en el caso que se produjera dentro de un marco de valores centrados en lo humano. Ese fin es el de satisfacer las necesidades legítimas en el proceso de creación de valores. Para que eso ocurra, es necesario que exista un vínculo entre las reglas del negocio y los principios de mutualidad, justicia distributiva y justicia natural.

En una organización conducida por un management cooperativista, como el que proponen los autores, el ideal sería que todos los stakeholders recuperaran los capitales invertidos. Esto incluye las ganancias o excedentes de los proveedores, los beneficios al consumidor, las remuneraciones de los trabajadores, los “costos” ecológicos para la sociedad y una recompensa adecuada para los inversores.

Además de analizar el papel de las ganancias, Davis y Donaldson se refieren a la necesidad de financiamiento que tienen las cooperativas en una economía de mercado. Sostienen que deberían existir instituciones de capitales de riesgo cooperativistas, que podrían poner capitales a disposición de propuestas bien elaboradas y admiten la posibilidad de que las cooperativas se asocien con “un capitalista de riesgo” si es necesario. Si se recurriese a este mecanismo, las ganancias podrían asignarse sobre la base del riesgo que asuma cada parte y deberían ser suficientes como para asegurar los retornos que requieren los que invierten y sus propios requisitos de desarrollo.

Reconocen, no obstante, que la incorporación de un inversor capitalista plantea una situación compleja y conflictiva en las cooperativas. Y para reforzar este argumento reproducen conceptos del director del servicio de auditoría de cooperativas de Chipre que afirma que la limitación en la distribución de las ganancias puede condicionar la llegada de fondos de inversión, pero si los proveedores de capital ocuparan posiciones dominantes

en la cooperativa esto sería como “un hachazo en las raíces mismas de los principios cooperativistas” (pág. 205).

La cuestión de los valores: el management cooperativista y la dirección por valores

María Cristina Acosta¹⁵

El propósito de esta intervención es dar a conocer un conjunto de principios seleccionados por Davis y Donaldson (2005) que pueden constituir la base para un management cooperativista. Asimismo se considera la propuesta de García y Dolan (2001) quienes entienden que dirigir mediante valores es consustancial al espíritu empresarial y al liderazgo en su más pura esencia.

Tradicionalmente se estudian los valores inherentes a las cooperativas a través del análisis de los llamados “principios cooperativos” de la Alianza Cooperativa Internacional - ACI (Watkins, 1986). Muy a menudo se los menciona como punto de partida para diferentes estudios sobre cooperativas. Sin embargo, para Michelsen (1997) esta posición parece inapropiada desde un punto de vista teórico, pues la importancia de los principios resulta limitada durante el proceso de formación de la cooperativa, aunque los principios deberían interpretarse como una base común para las cooperativas que ya existen. En este caso, el autor distingue dos aspectos en los principios. Tomados como valores manifiestos, donde los seis principios cooperativos sostenidos por la ACI –hasta la nueva declaración de 1995- reflejan experiencias organizacionales que contienen consejos prácticos para la reproducción instrumental de la legitimidad frente a sus miembros. Sin embargo, los valores se formulan indirectamente como una crítica a la típica empresa capitalista y a determinadas partes de la estructura capitalista dentro del conjunto de la economía.

¹⁵ Magíster en Ciencia Política y Sociología de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); investigadora y profesora de la FCE, UBA.

Dado que para Davis y Donaldson los principios del management cooperativo son capaces de brindar una guía práctica para las empresas y para las reglamentaciones que gobiernan su funcionamiento; y que para García y Dolan la dirección por valores constituye una herramienta conceptual para la dirección de empresas, ambas propuestas se enmarcarían en el primer aspecto tratado por Michelsen.

Gestión por valores: los siete principios del management cooperativo

Se analizaron los aportes Davis y Donaldson (2005) quienes sostienen que la Ciencia de la Administración al ser una disciplina que estudia los resultados prácticos de las organizaciones, abrevia de teorías y escuelas que guían las decisiones administrativas, ayudan a comprender el ámbito de los negocios, y se instituyen como una fuente de nuevas ideas.

Los siete principios seleccionados por los autores no han sido puestos en tela de juicio; todos ellos están profundamente incluidos en muchas culturas y parecerían ser compatibles entre si, en términos generales. Hasta el momento nunca se los ha reunido con el propósito de utilizarlos para la evaluación y el funcionamiento de las empresas.

Es importante aclarar que para Davis y Donaldson algunos de estos principios ya aparecen en la bibliografía sobre ética de los negocios, en los valores cooperativos, y en la identidad de las empresas. Las exigencias de los consumidores, la excelencia de la organización, y la rentabilidad deben ser entendidas en un marco más amplio que la organización de mercado, en un desarrollo centrado en lo humano en el contexto de la sostenibilidad de nuestro planeta y de sus diversos ecosistemas.

La función del management es sobre todo y primordialmente asegurar la colaboración y la cooperación de todos los contribuyentes de una u otra manera al proceso de creación de riqueza y afianzar que los valores que se crean sean pertinentes para todos los stakeholders.

Los principios propuestos son los siguientes: pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, interés centrado en las personas y papel múltiple del trabajo, que se presentan a continuación:

1) Pluralismo

El principio del pluralismo en la actividad empresarial implica que existe más de una forma de estructura, organización, política o marco legal que pueden ser valiosos y defendibles. Los autores sostienen que este principio, buscará preservar la diversidad en las formas organizacionales porque cada una se adecua a ciertos objetivos particulares y a diferentes circunstancias. El principio pluralista no puede prescribir qué tipos de empresas particulares deberían preservarse, aunque sugiere el valor de la diversidad, dado que el universo de los negocios es pluralista.

El principio representa 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 las formas de organización, y acepta todas las formas legítimas y tipos de organización como asociados potenciales, al mismo tiempo que protege la forma y la identidad cooperativa como factores críticos para asegurar un mercado competitivo.

El management de las relaciones particulares con los diferentes stakeholders dentro de la organización no implica falta de cohesión sino la necesidad de negociar los fundamentos de la cohesión misma, aunque los diferentes stakeholders puedan tener intereses conflictivos.

2) Mutualidad

El principio de la mutualidad deriva de la apreciación acerca de la interdependencia de las personas (aprenden unas de otras) y estas distintas habilidades multiplican la creación de riqueza.

Los autores sostienen que el uso general de “mutualidad” puede aplicarse a todo tipo de management. Recuperan a Rawls (1972), quien establece la mutualidad como un concepto general o principio. Este principio mutualista se opone al principio de la utilidad en tanto que ésta es incompatible con la noción de la cooperación social entre iguales para el beneficio mutuo. Los autores destacan que el derecho fundamental de todos a obtener un beneficio mutuo de cualquier asociación de la que formen parte y el derecho a no quedar atado a cualquier asociación que le plantee una desventaja permanente.

Las organizaciones de cualquier tipo requieren de la mutualidad de intereses para trabajar en el nivel óptimo de su potencial. El management, al buscar los puntos de interés mutuo entre los stakeholders puede negociar resoluciones justas con respecto a los verdaderos conflictos de intereses. Una ventaja que tienen las

cooperativas, aunque no siempre se explote, es que su existencia no depende del pago de dividendos.

En este sentido, la cooperación en las empresas, es un concepto central para comprender el papel del management moderno. En cuanto al papel desempeñado por los managers que realizan su trabajo sobre la base de la mutualidad en las operaciones y transacciones comerciales tendrán una mayor legitimación para sus acciones. Podrán establecer relaciones sobre la base de la confianza cuando se hayan establecido medidas acordadas en conjunto con respecto a los beneficios mutuos, que se correspondan con las obligaciones, derechos, y expectativas de cada stakeholder.

Planteado de esta manera, para Davis y Donaldson, la idea de un management que trabaje exclusivamente en beneficio de un grupo de stakeholders es indefendible.

3) Autonomía individual

La autonomía individual se relaciona con el grado de autogobierno o libertad personal, con la facultad de ejercer su voluntad que tiene el individuo o la organización. La confrontación de la idea de autonomía con diferentes puntos de vista alternativos, no solo sobrevivirá sino que dará como resultado un mayor fortalecimiento a las cooperativas.

Es de señalar que al considerar el principio del pluralismo y el de la autonomía individual se ingresa en un ámbito donde existe una gran variedad de ideas y prácticas. La autonomía requiere que las organizaciones estén libres de regulaciones estatales, excepto cuando éstas controlan problemas reconocidos en el mercado, tal como sucede con los monopolios naturales o cuando se han producido crisis inesperadas.

En particular, para el sector cooperativo, este principio afirma que a las personas ocupadas en el servicio cooperativista debe delegárseles tanta libertad e independencia como lo permita la dignidad, confianza y solidaridad que une a todos en la comunidad cooperativa.

Los autores al revisar la bibliografía sobre management encuentran apoyo a su idea de que una manera de garantizar la mayor autonomía posible a los empleados individuales es la delegación de la responsabilidad en las bases. Trabajar solamente por la ganancia monetaria es un signo de falta de autonomía.

Este principio también involucra el derecho de los miembros a ser libres de dependencias y el derecho de las cooperativas, para

ser cuerpos independientes con sus responsabilidades y obligaciones hacia sus stakeholders y para el cumplimiento de sus propósitos.

4) Justicia distributiva

Para el management la justicia distributiva es el conjunto de principios según los cuales se asigna a las personas la retribución que les corresponde de acuerdo con los costos de la actividad empresarial. La coparticipación de las ganancias con trabajadores y clientes se aplicará con criterios diferentes a los aplicados con los accionistas. Algunas empresas comerciales han tratado de reducir a una proporción de 1 a 6 las diferencias entre retribuciones menores y las más altas.

La justicia distributiva contempla el acceso a los medios para la creación de riqueza y permite una participación equánime en la riqueza creada, en línea con la actividad y la necesidad económica. Finalmente considera el empleo e intercambio justos para todos los stakeholders y bienestar de los miembros en un marco de respeto a la comunidad.

El concepto de justicia es imposible sin el Estado pero éste solo no basta para garantizarla. Las personas que poseen capitales limitados obtendrán una justicia limitada, a menos que puedan asociarse o tener acceso colectivo al mercado en mejores términos de los que obtendrían como individuos aislados. Los problemas de la justicia distributiva son complejos y subsisten, aun en los mejores sistemas. Asegurar la justicia distributiva es la contrapartida de cada relación de empleo o de intercambio comercial. La transparencia es la base para negociar una solución justa, que reconozca la naturaleza interdependiente de toda empresa; es una parte vital del compromiso con objetivos compartidos y pautas reconocidas.

5) Justicia natural

El principio de justicia natural junto con el principio de justicia distributiva es esencial para el establecimiento de la mutualidad y la autonomía individual. La justicia natural incluye el derecho de todos los individuos a no ser perjudicados por los errores o acciones de otras personas; como también el derecho a protegerse contra la calumnia o la difamación y de tener una oportunidad de ser defendido imparcialmente ante la justicia.

Las fuentes del principio han sido un tema debatido. De este principio poderoso depende el imperio de la ley, y en última

instancia, el sistema de mercado libre. Este principio es ignorado cuando existe disparidad de poder, como ocurre inevitablemente en el caso de grandes empleadores y empleados individuales; o cuando los reclamos de los usuarios o de stakeholders, son oídos y juzgados por la misma organización. Esta práctica, en la cual las organizaciones pueden actuar como jueces y parte interesada, no tiene relación alguna con la justicia natural.

La oposición entre el concepto del derecho del empleador de hacer lo que quiera con su propiedad, y el de justicia natural para los empleados se resuelve sólo si las decisiones se toman mediante un sistema manejado de manera conjunta por ambas partes. De esta forma, la justicia distributiva debe ser esencialmente un resultado de la justicia natural, excepto cuando el proceso legal no es más que una cortina de humo que permite al manager ejercer su derecho de actuar como le plazca. 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) Interés centrado en las personas

Las empresas entienden el trabajo como un recurso para usarse en la medida en que se lo necesite y en las cantidades adecuadas a los objetivos fijados. Los textos de economía lo consideran como factor de producción.

La frase “la gente es el activo más importante” es una realidad esencial, pero sigue siendo una verdad a medias, dado que en el enfoque del management cooperativista es una actividad que tiene su centro en el ser humano, en la actividad creativa, en el servicio y en la realización personal. Desde este punto de vista las personas son dueñas de su aporte: el capital sirve a las personas y no a la inversa. Sin embargo, para ser verdadera, la proposición no exige una estructura de propiedad común, siendo tan real un negocio basado en el capital, como uno de carácter cooperativo.

En el management de los recursos y las personas es el bienestar y el crecimiento de las personas lo que debe constituir el objetivo crítico. Si bien las cooperativas deben acumular capital éste no es su objetivo final sino solamente un medio para servir mejor a las personas.

7) El papel múltiple del trabajo

El trabajo y el consumo están relacionados entre sí en distintos niveles. El ingreso en concepto de salarios o de pensiones es la

principal fuente de dinero para el consumidor promedio. La calidad del producto, el impacto ambiental de su fabricación, y el consumo dependen del diseño, de la elaboración, y de las pautas y procedimientos de distribución, si bien todos los procesos tienen incorporados una cierta cantidad de tecnología y aporte de maquinarias.

El trabajo como factor de producción es único en su capacidad creativa y el único de los factores de producción que puede considerarse como un fin en sí mismo y un medio para que el trabajador logre sus objetivos. El propio management es una forma de trabajo y como tal cumple un rol clave en la empresa que tiene su centro en el ser humano. Ejerce una responsabilidad significativa en el liderazgo y coordinación de procesos administrativos que constituyen el conjunto de las actividades de una empresa.

En este sentido, los managers tienen una responsabilidad especial de trabajar por el bienestar del individuo y la comunidad de los trabajadores (tanto pagos como voluntarios) asegurando la calidad de la vida laboral en todas aquellas actividades afectadas por sus decisiones.

En la actualidad, tanto en el medio empresarial como en una parte importante del pensamiento sobre el management se está reconociendo que no es suficiente apoyar un enfoque centrado en el accionista. Existen otras iniciativas como el sistema centrado en el consumidor, el Management para la Calidad Total (TQM), que se centra en la colaboración y la cooperación, valorando actitudes esenciales para obtener las pautas que propone el consumidor.

El papel múltiple del trabajo está en la mira cuando se trata de garantizar el valor de los accionistas, las normas de servicio a los consumidores, el crecimiento económico sostenido para la sociedad, y la realización de la justicia distributiva a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Finalmente, los autores sostienen que los empleados, los proveedores y no en menor grado los clientes y las comunidades tienen algo que ganar con la introducción de prácticas de management basadas en la filosofía del management cooperativista. A medida que esta práctica adquiera una mayor sofisticación y aplique técnicas del management moderno combinadas con una filosofía de management bien fundada, es posible ver un desafío competitivo renovado para las empresas tradicionales existentes, que para seguir siendo competitivas, se verán obligadas a adoptar enfoques similares.

La Dirección por Valores

El enfoque de la Dirección por Valores -DpV- (García y Dolan, 2001), constituye una evolución sobre otras filosofías de dirección y se convierte en una herramienta de liderazgo estratégico. Esta herramienta cumple con una triple finalidad: absorber complejidad organizativa, orientar la visión estratégica y aumentar el compromiso profesional. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores.

Este enfoque se elabora a partir del análisis del sistema de creencias y valores que conformó el modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX. Para ello se revisa tanto la Dirección por Instrucciones (Dpl) como la Dirección por Objetivos (DpO), las que no resultan adecuadas en la actualidad, según los autores.

La Dirección por Valores surge como consecuencia de la aparición en las últimas décadas de tendencias organizativas que intentan adaptarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible. Se identifican cuatro tendencias para responder a las necesidades: de calidad y orientación al cliente; de autonomía y responsabilidad profesional; de evolución de jefes a líderes facilitadores; y de estructuras organizativas aplanadas y ágiles (García y Dolan, 2001, pág. 8).

A continuación se presenta una serie de elementos considerados por la DpV que les confiere un considerable potencial:

- Otorga una mejor respuesta a la complejidad cotidiana derivada de la creciente necesidad de adaptación competitiva al mercado.
- Permite encauzar la autonomía de los esfuerzos profesionales cotidianos hacia la consecución de la visión estratégica a dónde pretende ir la empresa, otorgando así un mayor sentido y compromiso a los procesos y objetivos intermedios de acción.
- Plantea “rediseños culturales” en sintonía con los postulados que el enfoque humanista del denominado Desarrollo Organizativo (DO) viene propiciando ya desde mediados del siglo XX.
- Facilita la inclusión de principios éticos y ecológicos en el liderazgo estratégico de las empresas, sin los cuales la supervivencia de nuestro mundo y, por tanto, de las empresas mismas, es difícilmente imaginable.

Entonces, la DpV está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones

internas (García y Dolan, 2001, pág. 31). Además, puede considerarse una herramienta conceptual idónea para relacionar e integrar la dirección estratégica con la gestión de recursos humanos procurando el alto rendimiento cotidiano de sus colaboradores (García y Dolan, 2001, pág. 46).

La comprensión del núcleo esencial de la DpV y de la “cultura de la empresa” en general, la constituyen los valores, y se reflexiona acerca de si los valores éticos, son fines o simplemente medios (pág. 61) dado que se observa una tendencia a confundir los valores en general con los valores éticos. Hablar de ética empresarial ha de dejar de ser percibido como una amenaza para pasar a ser contemplado como una oportunidad de diferenciación y éxito.

En el texto se establece una diferencia entre valores finales y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. El número de valores finales que las personas declaran habitualmente poseer son de alrededor de una docena mientras que el número de valores instrumentales es cercano al centenar. Aunque se aclara que no necesariamente existe una correspondencia entre valores finales e instrumentales.

Considerados como recursos escasos los valores -creatividad, iniciativa, vitalidad, confianza, valentía, riesgo, flexibilidad, autonomía - orientan las conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio, estimulan el desarrollo y permiten tolerar la complejidad de forma creativa mucho mejor que los manuales de procedimientos (García y Dolan, 2001, pág. 81).

La DpV entiende que gestionar los valores significa gestionar la cultura de la empresa. Para ello avanza en la comprensión de la lógica de la cultura con orientación al control y al desarrollo, lo cual es fundamental para poder rediseñar los valores que supone evolucionar de una a otra.

Algunas consideraciones finales

-La Dirección por Valores pretende introducir la distensión de la persona dentro del pensamiento directivo y no únicamente a nivel de la teoría formal sino en la práctica diaria. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos, y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. Es decir, según los autores, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de

la empresa, que es - por supuesto- sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos.

-En cambio en opinión de Davis y Donaldson la administración basada en valores necesita desesperadamente administradores que tengan las capacidades para hacerse responsables de liderar y construir toda la comunidad de miembros y empleados en un negocio basado en lo social y en los valores, buscando la satisfacción del "propósito" cooperativo. Este enfoque no será único para el movimiento cooperativo pero el movimiento cooperativo tiene una posición única para aprovechar al máximo sus visiones y su relevancia contemporánea mientras se avanza al próximo siglo.

-Finalmente, podemos decir que mientras García y Dolan sostienen que los valores se logran por consenso de los participantes, en Davis y Donaldson los valores son valores sociales aceptados universalmente.

La serie Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo es una publicación trimestral indexada en Catálogo Latindex (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal).

Los Documentos se publican desde 1996 y contienen:

- Resultados de investigaciones realizadas por miembros del Centro,
- Presentación de actividades académicas,
- Traducciones de artículos publicados en revistas especializadas en economía social.

Documento 64

Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Facultad de Ciencias Económicas. UBA

Editor responsable: Mirta Vuotto

Ciudad de Buenos Aires, marzo de 2009