

El balance social como herramienta de transformación en la gestión de las cooperativas – El caso de la cooperativa eléctrica de Concordia

Fabián Gustavo Tisocco;
Emilio Argentino Soto.

Como citar: TISOCCO, Fabián Gustavo; SOTO, Emilio Argentino. El balance social como herramienta de transformación em la gestión de las cooperativas – El caso de la cooperativa eléctrica de Concordia. *In:* DAL RI, Neusa Maria (org.). **Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina**. Marília: Oficina Universitária, 2010. p.265-276. DOI: <https://doi.org/10.36311/2010.978-85-7983-063-1.p265-276>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

El balance social como herramienta de transformación en la gestión de las cooperativas - El caso de la cooperativa eléctrica de Concordia

Fabián Gustavo TISOCCO.¹
Emilio Argentino SOTO²

Introducción

El presente trabajo intenta introducir la temática de la gestión socialmente responsable de las organizaciones de la economía social o solidaria y su evaluación a través del balance social, resaltando la necesidad de conocer y destacar la importancia de la herramienta, las particularidades de su implementación y haciendo fuerte hincapié en la trascendencia del balance social como instrumento de transformación y cambio fundamentalmente en las empresas cooperativas, en la búsqueda del difícil equilibrio entre una gestión económicamente viable y socialmente responsable de acuerdo a los principios guías del movimiento cooperativo.

Nuestro aporte pretende resumir muy brevemente la experiencia que desde la Cooperativa Eléctrica de Concordia hemos venido acumulando en los últimos años en la implementación de esta valiosa herramienta de gestión que es el Balance Social Cooperativo.

¹ Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos, Concordia, Entre Ríos, Argentina.

² Miembro del Equipo de RSE y Balance Social de la Cooperativa Eléctrica y Otros Servicios de Concordia Ltda.

El trabajo pretende también, transmitir la inquietud y motivación para la realización del balance social en las cooperativas de electricidad y en las de servicios públicos en general (si es que aún no lo llevan a cabo) compartiendo tanto la experiencia práctica alcanzada en el desarrollo y puesta en marcha de los sucesivos balances sociales, como el producido de nuestras investigaciones y estudios teóricos realizados en torno a la responsabilidad social empresaria y su evaluación.

La vinculación existente entre la temática del balance social y la responsabilidad social empresaria (RSE) y su aplicación a las empresas del ámbito cooperativo ha sido sin dudas un aspecto relegado, que al momento creemos, se impone como una asignatura pendiente para el movimiento cooperativo en general y como un desafío para la gestión de cada cooperativa en particular.

Las empresas capitalistas le están dando un impulso muy importante a la temática, tanto que hasta pareciera que estamos frente a cuestiones nuevas. Sin embargo, las cuestiones sociales no son nuevas para el cooperativismo porque forman parte como decíamos, de sus principios rectores.

La responsabilidad social empresaria en las empresas capitalistas y en el mundo cooperativo

Como mencionábamos en la introducción, creemos fundamental estudiar y analizar la responsabilidad social en las empresas cooperativas cuestionando la idea o preconcepción de que por el sólo hecho de ser una cooperativa se contará con una gestión social responsable y también con el objetivo de recuperar el espacio que ha ido, eventualmente, abandonando o dejando en la indiferencia el cooperativismo.

El avance de las empresas capitalistas en la RSE y en los instrumentos de evaluación es abrumador. Se habla por todas partes de RSE como una nueva forma de gestionar las organizaciones, como una moda incluso. Aunque según Bernardo Kliksberg (2006, p. 2),³ “[...] la RSE es lo opuesto

³ Profesor Honorario, Profesor Emérito y Doctor Honoris Causa de diversas Universidades del Continente y asesor de más de 30 países en alta gestión, además de organizaciones como ONU, BID, UNESCO, UNICEF, OIT, OEA y OPS. Autor de más de 40 libros y centenares de artículos técnicos utilizados internacionalmente e Director de la Cátedra de Gerencia Social Para el Desarrollo Humano en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

de una moda. Es parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas.”

Definida como *la visión de los negocios que incorpora el respeto a los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente*, la responsabilidad social en las empresas se ha impuesto en muchos países como una especie de bandera de las grandes firmas internacionales, del buen accionar, de la gestión solidaria y de la mirada hacia la comunidad. Y algunas empresas comienzan a comunicar todas las buenas acciones que desarrollan, de manera tal de coordinar funcionalmente la acción social con algo de marketing social.

Leonardo Schvarstein (2003) menciona una diferenciación que creemos importante tener en cuenta; la responsabilidad social *exigible o legal u obligatoria*, que abarca aquellas acciones enmarcadas en el simple cumplimiento de una norma, y la responsabilidad social *interna*, que incorpora el verdadero deseo y voluntad de una organización por colaborar, ayudar o actuar de determinada manera, sin obligaciones ni imposiciones. En esta línea, Schvarstein (2003, p. 2) expresa que “[...] una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad”.

En el ámbito de las empresas de la economía social y en particular en el cooperativismo, creemos que existe una brecha importante entre nuestros principios y nuestras acciones, entre el decir y el hacer. La urgencia en la necesidad de implementar esta temática se relaciona entonces con dos aspectos fundamentales: la recuperación o profundización de la identidad cooperativa y el desarrollo de una herramienta que nos conduzca a una mayor *excelencia en la gestión y en consecuencia en la prestación de servicios de calidad para los asociados*.

Kliksberg (2005) decía que las empresas capitalistas llegan a la RSE por evolución, aunque **nosotros agregamos también por presión y por necesidad**.

Cabe destacar que dentro del movimiento cooperativo y esencialmente en el cooperativismo de servicios públicos en Argentina, la FACE ha marcado un camino en estos últimos años dando un privilegio más que destacado a la temática, tal es así que se ha establecido como emblema de este XIII Congreso.

El cooperativismo, por mandato de su propia naturaleza, no se imagina a las cooperativas sin respetar las leyes, sus empleados, sus comunidades y su ambiente, independientemente que, por razones extras les resulte imposible en algún momento el cumplimiento estricto. Pero hay un principio (compromiso con la comunidad) que nos lleva naturalmente a ello, nos lleva naturalmente a la Responsabilidad Social.

La identidad cooperativa y los principios como ejes de la evaluación de la Responsabilidad Social Empresaria (cooperativa)

La recuperación y profundización de nuestra identidad junto a la eficiencia en la gestión social y económica son aspectos necesarios para que nuestra presencia en la sociedad manifieste la diferencia cualitativa del cooperativismo como fuerza transformadora hacia una mejor calidad de vida. En este marco el balance social se erige como un instrumento de evaluación y gestión que posibilita la consecución de estos objetivos puesto que el modelo que sugiere la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) se basa justamente en los siete principios cooperativos y los establece como estándares en base a los cuales determinaremos qué tan alineado con los mismos está la gestión de la cooperativa.

La *identidad* es lo que mantiene a una organización dentro de los límites de su propia esencia y en el caso de las organizaciones cooperativas, la constitución de su identidad está dada por la manera en que se concretan los principios y valores cooperativos a partir de sus actividades específicas. Como dice Marcelo Gallo:

[...] quienes trabajan –en cooperativas- necesitan tener la educación, en principios y valores cooperativos de forma que adquieran conciencia que están al servicio de una entidad solidaria y que los objetivos no deben conseguirse de cualquier manera sino respetando los procedimientos cooperativos. (BRAGULAT; GALLO, 2006, p. 37).

No se debe confundir el éxito en la gestión con la identidad cooperativa; podemos alcanzar un equilibrio económico financiero pero no necesariamente se está respetando y profundizando la identidad cooperativa.

En este sentido la Alianza Cooperativa Internacional sostiene: “Las cooperativas deben demostrar con su quehacer diario las razones de su existencia como forma especial de asociación de personas con un objetivo común. Y eso obliga a gestionar adecuadamente todas sus dimensiones, no únicamente las económicas” (ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL AMÉRICAS, 2001).

Por eso es importante no perder de vista la necesidad de contar con el mayor número de *cooperativistas* en la administración de nuestras entidades. No es sano el cooperativismo sin cooperativistas.

En parte deberíamos estar agradecidos a este movimiento que se viene gestando a nivel mundial desde los ámbitos de las empresas con fines de lucro, ya que de alguna manera, esto ha llevado - quizás por reacción - a mirarnos y a retomar caminos que nunca debieron abandonarse.

El Balance Social Cooperativo

Es notable que hasta el momento no hayamos evaluado científicamente los resultados sociales de nuestra propia actividad en el ámbito cooperativo. Sabemos que nuestras actividades se orientan a objetivos solidarios; realizamos nuestras acciones y desarrollamos proyectos en pos de esos objetivos, administramos nuestras cooperativas de la mejor manera que podemos, con mayor o menor grado de eficiencia, pero con un sentido social que subyace en todas las acciones, bajo ese marco general que señalan los valores y principios del movimiento que comentábamos en los párrafos anteriores.

En el ámbito cooperativo el instrumento de medición de estas actividades o acciones sociales es el denominado Balance Social Cooperativo. Gerardo Martínez y Alberto Bialakowsky sostenían en su libro, editado en el año 1984 (p. 34), que el Balance social cooperativo

[...] consiste básicamente en reunir, sistematizar y evaluar la información que corresponde a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los fines de la actividad cooperativa, volcada en un documento de alcance público, donde se pueden cuantificar los datos mediante el elemento operativo del balance social que son los indicadores sociales. Un control periódico de esta información, lo más amplio, preciso y objetivo posible constituye un Balance Social Cooperativo.

Para las investigadoras de la Universidad Nacional de La Plata, Fernández Lorenzo, Geba y Montes (1998, p. 5),

[...] se considera Balance Social Cooperativo al informe que surge del sistema de información socioeconómico de la cooperativa. Su finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por la misma, en concordancia con su propia identidad.

Ventajas que conlleva la elaboración del balance social

Todo lo expresado hasta aquí es en gran medida demostrativo de las ventajas que la implementación de esta herramienta genera en una cooperativa. Pero además podríamos mencionar sintéticamente a otras como: es una fuente de aporte de información social y económica basada en la estructura de los principios cooperativos; permite analizar los resultados de la acción social considerando tanto la situación social en un momento determinado (cierre de ejercicio) como la evolución operada a través del tiempo, posibilitando además la comparación de los principales resultados en varios períodos. Permite también a la cooperativa realizar una autoevaluación de su gestión social detectando debilidades y fortalezas, aspectos fundamentales para la corrección de errores.

Otro aspecto que sin dudas se constituye en una beneficio y que nosotros en nuestra cooperativa por su tamaño lo hemos observado muy de cerca, es que promueve el conocimiento de los hechos, acciones, programas y políticas de contenido social que posee la empresa, por parte de todos los niveles de la estructura organizacional y la interacción no sólo internamente entre los miembros de la empresa sino también, en relación a otras instituciones.

Por último no podemos dejar de mencionar una ventaja que la ACI manifiesta como posible pero que en nuestro caso aun no hemos podido aprovechar como quisiéramos, y es la posibilidad de comparación de la información social con otras cooperativas. Esto es así fundamentalmente debido a la gran asignatura pendiente que las cooperativas (en todos los rubros) tienen con el principio de cooperación entre cooperativas.

Metodología para la implementación del Balance Social Cooperativo

Si bien cada empresa cooperativa de acuerdo a su estructura, su tipo, el grupo responsable que lo lleve a cabo y su situación coyuntural determina el método y los pasos que conformen el mismo, queremos establecer una secuencia lógica de etapas que son las que hemos puesto en marcha en nuestra experiencia.

Dichas etapas se deben considerar no como compartimentos estancos que tiene un principio y un fin sino como un proceso de retroalimentación y corrección constante que implica retroceder ante determinadas situaciones para corregir o modificar lo hecho en alguna etapa anterior.

Se indican entonces como etapas necesarias:

Designación de responsables: Una de las primeras actividades que implica la implementación de una evaluación social o específicamente la puesta en marcha del balance social en una cooperativa es la conformación de un grupo o equipo de trabajo más o menos estable que pueda llevar a cabo la tarea. Las cooperativas de electricidad suelen tener estructuras que les permiten seleccionar personas de diversas áreas de las mismas con diferentes formaciones y/o experiencia lo que enriquece mucho más el trabajo del equipo.

Capacitación de los involucrados: Probablemente gran parte de los integrantes que se designen tendrán poca o nula experiencia en el desarrollo de balances sociales o en la generación de informes de evaluación social, por lo que la capacitación de los mismos será un aspecto de suma importancia.

Definición de un Plan de Trabajo: Esta etapa se refiere al armado de un cronograma de las actividades que el grupo se propone realizar durante los próximos meses. Esta planificación estará condicionada por la oportunidad de su confección y la cercanía de esta con el cierre del próximo ejercicio de la empresa.

Recolección de Información secundaria: En forma paralela al proceso de capacitación y estudio del tema es fundamental que el equipo vaya formándose una base bibliográfica sobre el tema.

Recolección de Información interna y armado del Cuadro de Balance: En cuanto al armado del cuadro del balance esta etapa dependerá de si la cooperativa

se guía en forma íntegra por uno de los modelos vigentes, supongamos el de la ACI, en cuyo caso tendrá que organizar la información según lo establecido por dicho modelo (con las modificaciones y adaptaciones que estime viable de acuerdo a su especificidad).

Encuesta institucional al personal de la cooperativa: si fuera posible realizarla en los primeros ejercicios donde la cooperativa comience a desarrollar sus balances sociales, permitirá dotar de un información útil para la toma de decisiones y para incorporar al balance social.

Circularización de la información y Presentación ante Consejo de Administración y la Asamblea: es necesario que la información sea presentada en todos los ámbitos político estratégicos.

Evaluación y retroalimentación del balance social: que implica una concepción de trabajo continuo en su rediseño, elaboración y exposición, tendiente a la mejora continua del instrumento como herramienta de exposición y como factor motivante del cambio y la mejora en la gestión.

Principales obstáculos en su implementación

Creemos importante destacar los obstáculos con los que nos hemos enfrentado al momento de poner en marcha este proceso. La experiencia nos marca que otras cooperativas de electricidad (y otras no vinculadas a nuestra actividad) que comenzaron a implementar el balance social se han encontrado en mayor o menor medida con similares barreras por lo que creemos fundamental conocerlas para planificar acciones concretas al respecto.

En principio se marca como principal obstáculo el gran desconocimiento de la temática del balance social en los diferentes niveles, lo que trae como consecuencia la dificultad para encontrar compromiso con el trabajo a realizar y con los beneficios que el mismo conlleva.

Otro de los aspectos a destacar es que generalmente nuestras cooperativas no formalizan sus objetivos y acciones sociales por lo tanto es probable que la información proveniente de la dichas acciones no esté ni formalizada ni sistematizada.

Un problema o escollo que consideramos aún más crítico y sobre el que debe trabajarse es la no valoración del contenido social de acciones

realizadas por la empresa, fundamentalmente en las áreas técnicas donde se trabaja en acciones de gran impacto social pero no teniendo en claro las consecuencias positivas del mismo.

Por último y en la faz técnica uno de los obstáculos es la falta de adecuación de los modelos existentes para implementar el balance social a la realidad de las cooperativas de electricidad (y de cada tipo en particular). En este sentido hemos avanzado particularmente dentro de nuestra cooperativa desarrollando con el correr de los años un modelo adaptado a la realidad de este tipo específico de cooperativa que en la actualidad podemos decir que se ha transformado en un modelo acorde a estas especificidades.

A partir del análisis de estos aspectos es que sugerimos que año a año se planifiquen las nuevas tareas considerando estos obstáculos o desventajas a fin de minimizarlos en cada ejercicio.

Adaptación del modelo de Balance Social a las características de la Cooperativa. Aspectos que movilizaron el desarrollo

Como comentábamos en el punto anterior uno de los aspectos más positivos que han surgido de nuestro trabajo es la adaptación del modelo a nuestras especificidades, lo que ha generado un modelo diferente con características propias de las cooperativas de electricidad y de servicios públicos en general.

Desde lo comunicacional, el destinatario siempre determina el éxito del mensaje; por ello hemos puesto atención a las características de los mismos con relación a la información social.

También hemos buscado un equilibrio entre la información cuantitativa y cualitativa (modelo contable - modelo social), aprovechando las ventajas propias de los modelos gráficos y narrativos y, sin desestimar los modelos básicos, hemos desarrollado un nuevo modelo de balance social cooperativo.

Hemos trabajado aspectos relacionados con beneficios sociales difíciles de cuantificar, motivados fundamentalmente en el hecho de que observamos la existencia de cuantificaciones forzadas con valores poco

representativos; como así también acciones sociales cuantificadas sin expresión del beneficio concreto aportado a los socios.

Conclusiones

A manera de conclusión de los aspectos vertidos y de acuerdo con nuestra experiencia desarrollada en la investigación teórica y en la aplicación práctica, podemos afirmar que la implementación del balance social como instrumento de evaluación del cumplimiento de los principios rectores del cooperativismo y de la Responsabilidad Social Empresaria Cooperativa, contribuye firmemente a:

- 1) El ordenamiento de la gestión, toda vez que permite el alineamiento de la organización con relación a los principios esenciales del cooperativismo.
- 2) Contribuye a la conservación y/o profundización de los principios cooperativos, lo cual significa custodiar o recuperar la esencia del movimiento y la identidad de la misma empresa cooperativa.
- 3) Permite visualizar internamente y medir cuánto estamos cumpliendo con los principios cooperativos en la organización.
- 4) Permite la visualización externa (comunicar – mostrar) resultados de acciones sociales no perceptibles a través del balance contable como elemento representativo de los resultados de la gestión de la cooperativa.
- 5) Permite cuantificar el Valor Agregado Cooperativo es decir el aporte concreto a la comunidad y al los grupos de interés en general de la empresa.
- 6) Permite contar con una herramienta de gestión para la mejora continúa, lo cual redundará en la calidad de la organización y del servicio que presta a su comunidad.
- 7) Y fundamentalmente posibilita tener una medida mas justa e integral del accionar de la empresa cooperativa considerando que su doble finalidad – económica y social – debe necesariamente ser evaluada desde la perspectiva de dos instrumentos que cubran ambos aspectos (el balance contable y el balance social).

A partir de estas afirmaciones es que creemos que la instrumentación del balance social en las cooperativas, se constituye como una excelente herramienta en la búsqueda del difícil equilibrio entre una gestión económicamente viable y socialmente responsable de acuerdo a los principios guías del movimiento cooperativo. Por esto es que no nos caben dudas que su implementación debe ser considerada urgentemente en la gestión de nuestras organizaciones.

Referencias

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL AMÉRICAS. *Proyecto balance social informe final*. X Conferencia Regional de Alianza Cooperativa Internacional Américas. Colombia, 2001. Disponible: http://www.aciamericas.coop/spip/article.php3?id_article=465. Visto: 03 de jul. de 2007.

BRAGULAT, J.; GALLO, M. (compiladores). *Aportes para el desarrollo de las cooperativas de electricidad*. Buenos Aires: Fundación FACE, 2006.

FERNÁNDEZ LORENZO, L.; GEBA, N.; MONTES, V. Sistematización contable del balance social cooperativo: Evaluación del cumplimiento de objetivos sociales a través del Balance Social Cooperativo. *Cuaderno 5. Serie Investigación del Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC)*. La Plata: Ministerio de la Producción y el Empleo de la Provincia de Buenos Aires, 1998.

KLIKSBERG, B. *Ética empresarial: ¿Moda o demanda imparable?* Madrid: Fundación Carolina de España, 2006.

MARTÍNEZ, G. F.; BIALAKOWSKY, A. L. *El balance social en las Cooperativas*. Evaluación sistemática del impacto social. Buenos Aires, 1984.

SCHVARSTEIN, L. *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Editorial Piados, 2003.