



José Serlin
Rubén Rodríguez Garay
Carlos Trentini
Maria Teresa Kobila
Marisa Parolin
Claudia Morbelli
Stella Maris Suárez

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración de la
Escuela de Administración*

EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, CULTURA Y GESTIÓN DE UNA COOPERATIVA DE SERVICIOS

1. Evolución del paradigma económico.

La economía "social" es a menudo presentada en contraposición a la Economía de "mercado", más aún, como modelos **opuestos y excluyentes**.

Este dualismo economía-sociedad, responde a teorías distintas que se desarrollaron a partir del siglo XVIII, a saber:

- La tradición de la economía liberal (desde Adam Smith, 1723-1790, en adelante) para quienes el mercado o lo económico es visto en estructural armonía con lo social, facilitando el desarrollo de la sociedad civil, mediante una "cooperación sin sacrificio". Las relaciones sociales libres y maduras son posibles a partir de individuos liberados de vínculos sociales no elegidos y de las distintas formas de dependencia.

Este enfoque se basa en la independencia de los demás y la anonimidad como virtudes asociadas al desarrollo del mercado. Las relaciones de mercado permiten satisfacer las necesidades económicas sin depender de los otros, como sucedía (y sucede) en la sociedad feudal caracterizada por pocos "benefactores" y muchos "dependientes" de sus beneficios.

- La tradición sociológica, en cambio, considera lo económico en conflicto endémico con lo social, para lo cual la relación típica de las "comunidades" es personalizada y basada en vínculos fuertes, en oposición a la "sociedad comercial" a la que le bastan los "vínculos débiles" no envidados por lazos de parentesco, amistad o de clase.

Esta posición, con exponentes muy diferenciados entre ellos, desde Marx a Polanyi, de Weber a Simmel, considera al **mercado** como ámbito de intercambio



instrumental, diverso al que rige la esfera **política** (autoridad) como la **privada y familiar** (don, gratuidad, reciprocidad).

Cuando la esfera de mercado invade las otras dos, lo hace a sus expensas. Lo privado que se mercantiliza o la política que se vuelve intercambio instrumental, va en desmedro de una buena vida en común.

Desde esta perspectiva cultural, una buena sociedad, entonces, es una sociedad liberada de los mercados y de los comerciantes, los únicos tolerables son aquellos locales e informales.

Propugnan no una "sociedad de libre mercado", sino una "sociedad libre de mercados".

El pasaje del modelo feudal al de la economía de mercado, significó un crecimiento de la civilización, si bien menos rico que el amor recíproco, es más cívico que la relación siervo patrón típica de las comunidades feudales.

"Estar genéricamente en contra de los mercados sería tan extraño como estar genéricamente en contra de las conversaciones entre la gente" (A. Sen)¹

Ante la evidencia, de que el modelo de mercado, debido al fracaso del "providencial" diseño de una sociedad civil ventajosa para todos, no atiende a muchas situaciones particulares, el modelo "social" puede aportar mucho en ese sentido, de manera **concurrente y coexistiendo** con el tradicional.

Es necesario destacar la necesidad de que las organizaciones sociales respeten el principio de sustentabilidad y viabilidad independiente, de manera de evitar caer en una dependencia (clientelismo) que la retrotraiga al punto de partida de naturaleza feudal.

¹ Bruni, Luigino (2000) Humanizar la Economía- Reflexiones sobre la "Economía de Comunidad"- Ciudad Nueva-Buenos Aires



2. El fenómeno cooperativo argentino

A los efectos de mostrar la evolución y la situación actual del cooperativismo nos remontamos a 1990 y observamos que existió una continua agresión y desarticulación de los procesos productivos, se alentaba las importaciones y desalentaba las exportaciones. También debemos tener presente el éxodo poblacional del interior hacia las grandes ciudades, provocando el deterioro de las economías regionales.-

Frente a esta situación tan negativa para el país el movimiento cooperativo sufre serias consecuencias ya que su base social está integrada principalmente por productores, trabajadores, consumidores y usuarios.-

La base constitutiva de las cooperativas y las particularidades tanto de estas entidades como del sector en general, requieren de una respuesta efectiva a la globalización deshumanizante por parte de la Integración cooperativa que debe valorarse profundizarse y acelerarse

El movimiento cooperativo incluye aproximadamente al 30% de la población nacional y la distribución de las modalidades cooperativas en Argentina presenta un comportamiento diferenciado (Cooperativas de trabajo, de vivienda, agropecuarias, de provisión, de servicios públicos, de ahorro y crédito y de seguros)(D.Bentancur – C. De Lisio)

La desaparición de las cooperativas de seguro junto con las de ahorro y créditos produjo grandes pérdidas en la evolución del movimiento cooperativo.- El volumen de empresas financiera se redujo en una tercera parte entre 1995 al 2003., esto afecta a los bancos y cajas cooperativas.-

La participación del sector cooperativo financiero ha disminuido desde 1995 al 2001, no obstante esta caída el cooperativismo sigue siendo un importante sector económico y social, aunque con ciertas debilidades como lo constituyen su base social y el hecho que las cooperativas siguen siendo las principales competidoras de las grandes empresas transnacionales.

Generalmente no se entiende a las cooperativas como actores socioeconómicos de importancia y mucho menos como organizaciones capaces de desarrollar estrategias de incidencia sobre el entorno, mas allá de si mismos.-Pero existe un fenómeno que comienza a llamar la atención por su crecimiento ininterrumpido y es la capacidad de revisión de modelos desarrollados y la doble interacción entre su implantación local y el desarrollo de estrategias de integradoras de orden nacional y regional

Las cooperativas tienen presencia regional importante y participación en el área agroalimentaria, de servicios públicos, seguros y banca siendo también de consideración las experiencias cooperativas en la solución a la problemática de la vivienda, la distribución de alimentos, la salud y la generación de empleo productivo



Elas surgen como actores incuestionables de dinamización de la economía local y efectúan un aporte considerable al desarrollo sustentable de las localidades, los países y la región. ²

Las cooperativas tienen una larga trayectoria de desarrollo autónomo y diversidad en la gestión de experiencias en diferentes áreas de la economía.- Además se caracterizan por la flexibilidad organizativa y la vinculación real al territorio, acompañadas por la transparencia, que permite que cuenten en su haber con un capital intangible como la credibilidad pública.-

Después de experiencias fallidas y momentos de crecimiento hoy entran en una etapa de revisión de modelos y de generación de nuevos espacios de acción donde la integración aparece como una guía rectora de la actividad.- Esto está relacionado a una visión amplia de la misión de las organizaciones de economía social responsable de desarrollo sustentables

Las cooperativas se fueron transformando paulatinamente en herramientas del desarrollo local recogiendo, organizando y aplicando eficientemente los recursos de cada localidad

Las cooperativas actúan en:

- el medio rural atendiendo las necesidades de los productores, tanto en lo productivo como en lo social
- el medio urbano generando empleo, democratizando el crédito, el consumo, los seguros, la vivienda, la salud, etc.

Estos núcleos de gestión y decisión tienen muchas posibilidades de éxito porque se alimentan de una realidad cotidiana y operan con responsabilidad social, considerando la rentabilidad como un medio para lograr su objetivo de servicio, y no un fin en si mismo.- El movimiento cooperativo regional comenzó a utilizar la consigna "por una economía mas humana", esto indica una clara decisión a desarrollarse no solo en lo económico

Son respetadas por garantizar la transparencia en los mercados evitando o compensando comportamientos oligopólicos que atentan contra la eficiencia de la economía y la igualdad de oportunidades, son actores claves para analizar el territorio como un complejo de relaciones productivas y con poder sobre los recursos locales, aunque aun no se lo considera al movimiento cooperativo en su real dimensión

Es posible vislumbrar las posibilidades de crecimiento de éste movimiento, ya que está aprendiendo a reconocer sus debilidades y actuar en procesos de cambio

3. Monismo, dualismo e integrados.

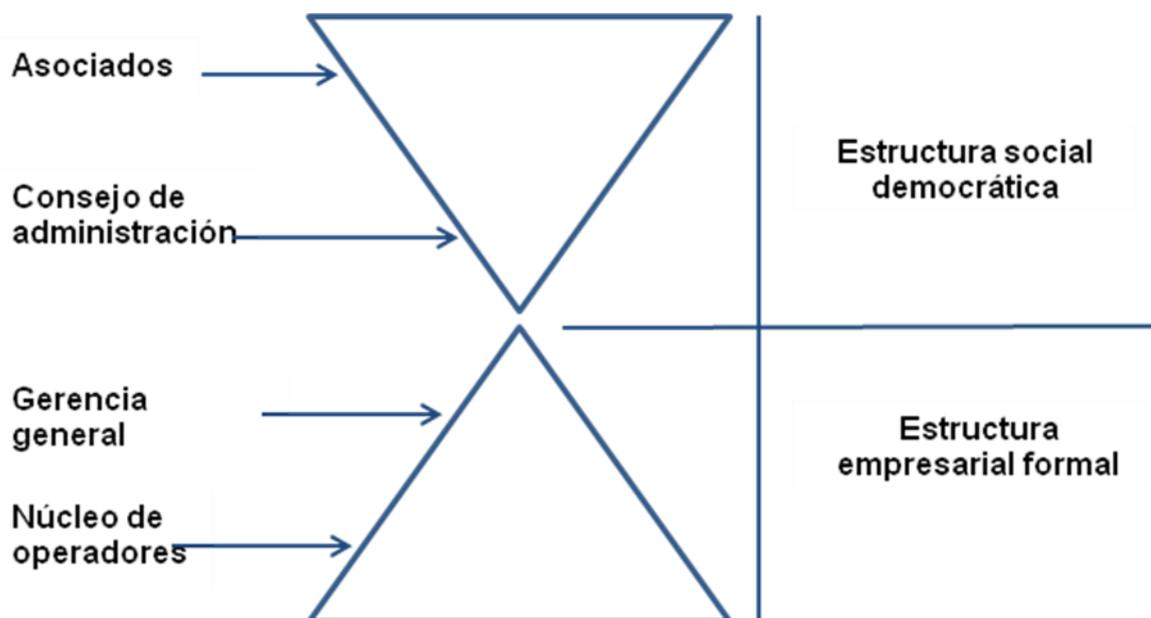
² Primer Seminario Internacional(2006)-Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR sobre el sector cooperativo.-Fac- de Ciencias sociales de la Universidad de la República (Montevideo)



Es necesario reconocer la originalidad de la cultura y la gestión de las cooperativas en relación con otros tipos de organizaciones, y cuyos principios y valores requieren la aplicación de criterios, estrategias y técnicas propias de la estructura de propiedad común y la gestión democrática. De allí deriva que los funcionarios contratados deben estar imbuidos de los valores y principios de las cooperativas.

Para una mejor comprensión de la originalidad que presentan las cooperativas vemos los esquemas de estructura que se pueden presentar en las mismas.

ESQUEMA DUALISTA:



Se representa por dos triángulos enfrentados por sus vértices. En el triángulo superior nos encontramos con la organización social (estructura social democrática), en el triángulo inferior nos encontramos con la empresa (estructura empresarial formal).

La organización social se encuentra regida por valores y principios del cooperativismo.

La empresa en cambio, a cargo de funcionarios contratados, presenta las lógicas concepciones y técnicas de las empresas lucrativas.



En este esquema se pueden presentar dos tipos de confrontaciones:

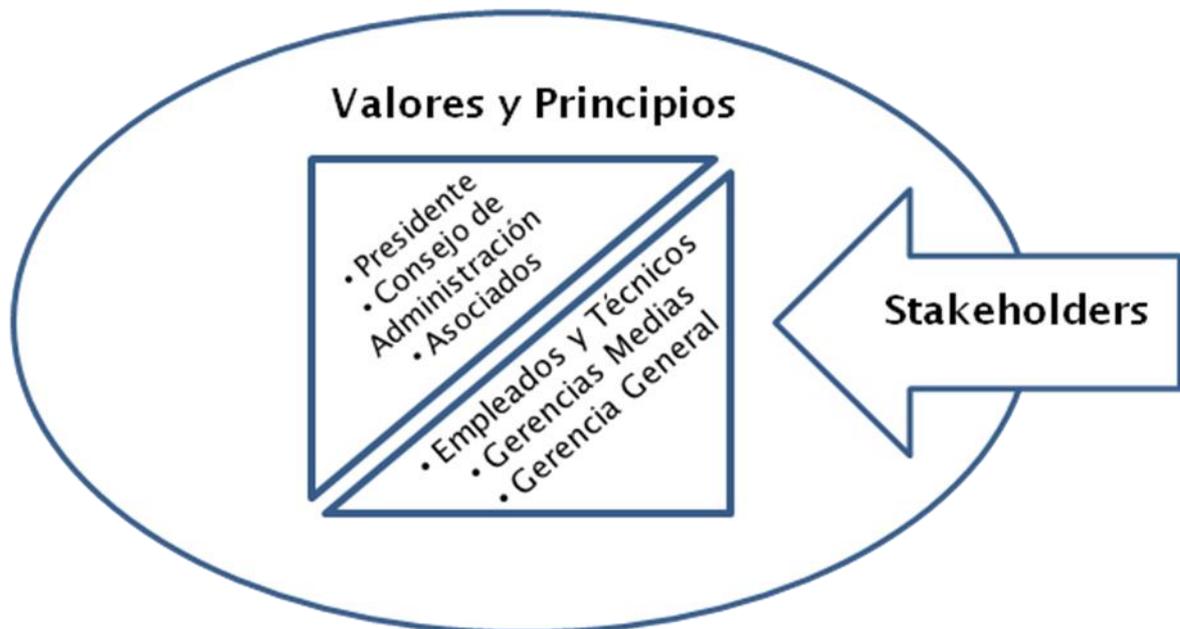
- Entre los representantes de los asociados y los funcionarios, motivo por el cual se requiere para su control de la existencia de comités especiales de asociados para supervisar a los citados funcionarios, debido a que conforme el conocimiento y la experiencia de los mismos, sus decisiones pueden ir en detrimento de los propósitos de los asociados.
- También existe el riesgo de que los integrantes del Consejo de Administración o el Presidente imponga sus criterios personales, en donde sería necesario la existencia de un comité de vigilancia.³

ESQUEMA MONISTA:

En este modelo los triángulos se enfrentan en su base y se caracteriza por incorporar stakeholders, no como partes de la estructura, pero todos englobados por los principios y valores.

De esta forma los funcionarios proporcionarán a los asociados lo elementos técnicos para resolver sus problemas de la mejor forma posible.

En este modelo se prioriza la relación de los asociados con los empleados y técnicos, y no la de los presidentes y gerentes, aunque se respetan las posiciones en ambos triángulos.⁴



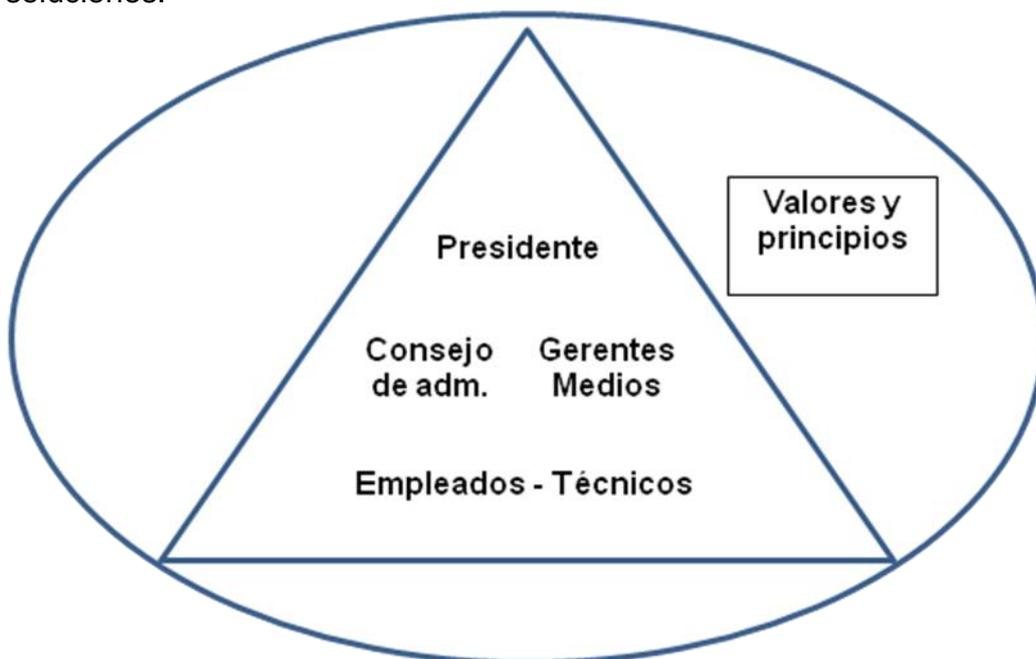
³ La Cooperación-(2003)-Artículo Isaac Bleger "Peter Davis y como debe ser la Gestión de las Cooperativas

⁴ Ibidem



ESQUEMA INTEGRADOR: (Davis)

Es el que plantea la necesidad de una estructura única, en el que el Gerente y algunos niveles medios formen parte del Consejo de Administración, de modo que los técnicos encuentren las mejores formas en que la Cooperativa satisfaga adecuadamente las necesidades expresadas por los asociados. Es condición que todos estén imbuidos de los valores, los principios y el propósito cooperativo. Por eso es importante que a los contratados se les requiera tener una formación especial que les permita comprender las necesidades de los asociados y sugerir las mejores soluciones.⁵



4. COMO EVALUAR LA CULTURA Y LA GESTIÓN DE UNA COOPERATIVA DE SERVICIOS.

A los fines de realizar las entrevistas pertinentes que nos permitan obtener la información necesaria para realizar el análisis correspondiente a los fines de evaluar cuál es el tipo de cultura y de gestión de las cooperativas de servicios, se optó por la confección de cuestionarios guías bajo determinados criterios teniendo en cuenta :

- a) VARIABLES
- b) ROLES
- c) PERSPECTIVAS

⁵ Ibidem



➤ Con relación a las **variables** a indagar se tuvo en cuenta:

1. Gestión de la organización
2. Valores/principios cooperativos
3. Adaptación al cambio
4. Cultura laboral
5. Cultura de la dirección

➤ A los efectos de asegurar la evaluación de la gestión, hemos tenido presente los **roles** administrativos de Mintzberg:⁶

1. Interpersonales
 - 1.1 Figura destacada
 - 1.2 Líder
 - 1.3 Enlace
2. De información
 - 2.1 Monitor
 - 2.2 Divulgador
 - 2.3 Portavoz
3. De decisión
 - 3.1 Empresario
 - 3.2 Resolución de anomalías
 - 3.3 Asignador de recursos
 - 3.4 Negociador

➤ Con relación a las **perspectivas**, hemos tenido presente las correspondientes a:⁷

1. Aspectos financieros
2. Los clientes
3. Los procesos internos

⁶ Mintzberg Henry- "La naturaleza del Trabajo directivo"- Ed. Ariel Barcelona 1983

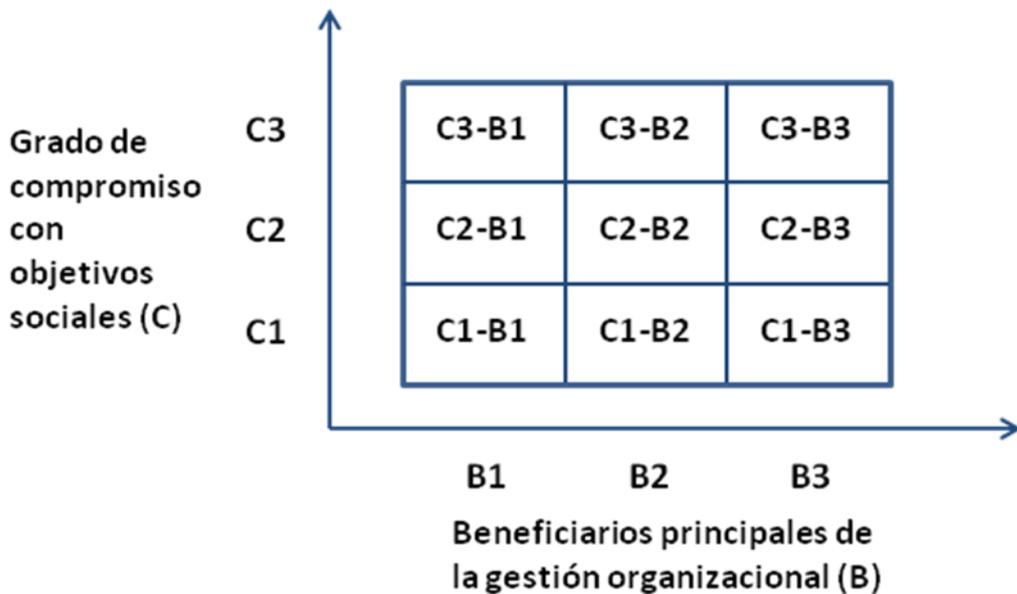
⁷ Kaplan, R. y Norton, D., "Cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona 1997,



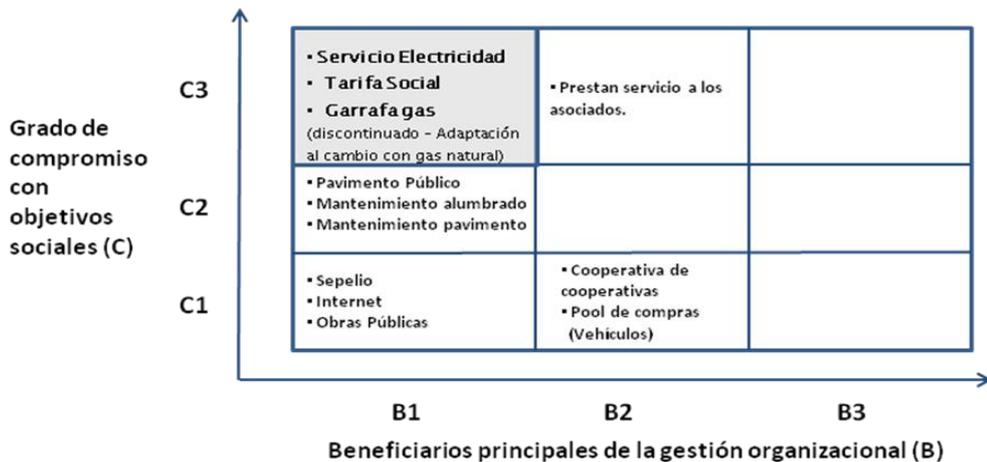
4. Aprendizaje y crecimiento

Una vez elaborada la primer versión del cuestionario guía, se consideró conveniente efectuar un relevamiento preliminar siguiendo la tipología de las Organizaciones de Economía Social del sector privado, conforme el modelo presentado en las Decimoterceras Jornadas "Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2008", que es el siguiente:

ENCUADRE DE LAS ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOCIAL DEL SECTOR PRIVADO:



Teniendo en cuenta el modelo expuesto, presentamos el informe de avance del relevamiento preliminar de la Cooperativa Eléctrica del Salto:





También transcribimos el cuestionario guía para las entrevistas definitivas.

EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN

PAPEL DE DECISIONES

EMPRESARIO

1.-¿Cuál es el propósito o la razón de ser de la cooperativa?

2.-¿Cuál es la imagen de futuro deseado que tiene de la empresa? (Visión)

3.-¿Se Planifica? ¿Cómo? *¿Existe una planificación sistemática (periódica/regular) y que abarca toda la empresa (todos los sectores) (rueda operativa: compras, ventas, cobranzas, etc.) Identificar si los objetivos generales/estratégicos se ven desagregados o reflejados en los distintos sectores.(vincular con pregunta 3)*

4.-¿Qué tipo de planes hacen? *(Herramientas o elementos de planificación, pedir ejemplos)*

5.-¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa? (tratar de identificar ejemplos o situaciones que den cuenta de la coherencia de la respuesta) (Relacionar con preguntas 1 y 2).

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

7- ¿Los stockholder (partes interesadas: sindicatos, proveedores, clientes, empleados, comunidad.....) son un elemento indispensables para la gobernanza de la cooperativa?

8.-¿Cuál es el comportamiento de los consejeros y funcionarios con relación al logro de los objetivos de la Cooperativa? (Empres.)

9.-Comente algunas decisiones importantes que en el término de los últimos dos años hayan impactado en el rumbo de la cooperativa.¿Cómo fue el proceso/ quiénes participaron en la toma de esas decisiones? (para ver como funciona el proceso en la toma de decisiones estratégicas)

ASIGNADOR DE RECURSOS

1.-¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Ver organigrama *(como estructura formal, si lo tiene)* Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

2.- ¿Cual es la responsabilidad de la dirección en los niveles internos de la empresa?



3. a ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?
- 4.-¿Cual es el grado de disponibilidad de los recursos?
- 5.-¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?
- 6.-¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?
- 7-¿Que función cumple la sindicatura en la cooperativa?
- 8-¿Existen comités ejecutivos especializados?
- 9.-¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

NEGOCIADOR

- 1-¿Cual es la responsabilidad de la dirección en las relaciones con los participantes del entorno inmediato?

MEDIADOR

- 1-Ante situaciones problemáticas en el sector o con otros sectores, ¿se reúnen para buscar una solución consensuada, o cómo y quién las resuelven?

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

- 1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?
- 2, ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre directivos. ¿
- 3- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre Los directivos y el consejo de administración ¿
- 4-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders- ? (partes interesadas)
- 5- ¿Cuales son los principios o valores que se priorizan por los administradores para el tratamiento de los integrantes de la cooperativa? (liderazgo)
- 6-¿Quienes ejercen liderazgo en la cooperativa?



7.-¿Cómo se comunican los objetivos/ lineamientos de trabajo / recursos disponibles, etc.? (reuniones, informes, otros)

8.-Relevar en la conversación, si existe algún /os referentes a la hora de la toma de decisiones (por cargo, por su experiencia, por carisma, por antigüedad, etc. para relacionar con poder - autoridad) Vincular con estilos de liderazgo (autoritario, participativo, permisivo, otros)

9.-Relevar los sistemas de motivaciones existentes en la organización (premios y castigos, recompensas, morales, etc.)

10.- ¿Existe una Política referente a la formación de talentos?

11.-¿Existen políticas referentes a la retención de Recursos humanos?

ENLACE

1-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders- ? (partes interesadas)

2-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de asociados en la cooperativa? (enlace)

3- ¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de clientes en la cooperativa? (centros de poder)

4-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de proveedores en la cooperativa? (centros de poder)

5.-¿Cómo interactúan con sus pares de otras áreas, cómo son las relaciones? (cooperativas o competitivas; con qué frecuencia se comunican, etc.)

FIGURA DESTACADA

1.-¿Cual es el grado de disponibilidad de los recursos?

PAPEL DE INFORMACION

PORTAVOZ

1-¿Cual es el grado de comunicación con el medio?

MONITOR

1- ¿El control de la organización esta a cargo de administradores profesionales?



2.-¿A través de que mecanismo se capta la información en la cooperativa?

Económicos y valores principios

3.-¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad? (Identificar si es control político, de gestión u operativo)

4.-Cómo se recibe la información como retroalimentación del trabajo realizado para efectuar los controles? ¿A través de que elementos? (reuniones, informes periódicos, etc.)

5.-¿ Tienen dificultades o limitaciones en la gestión?

6.-¿Quienes se preocupan por verificar el logro de los objetivos sociales en la cooperativa?

7.- ¿Existe algún procedimiento para evaluar el desempeño individual en relación a los objetivos sociales?

8.- ¿Existe algún procedimiento para evaluar el desempeño individual en relación a los objetivos empresariales?

DIFUSOR

1.- ¿Existen mecanismos que posibiliten la transmisión de los conocimientos en la organización entre sus miembros?

2.-¿Se contribuye a la formación a través de cursos de capacitación para el personal

EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

PAPEL DE DECISIONES

EMPRESARIO

1.-¿Cuál es el comportamiento de los directivos con relación al logro de sus fines sociales?

2.-¿Conoce los principios cooperativos?. 2.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?

3.-¿Cree que los principios cooperativos favorecen a la supervivencia y éxito de la cooperativa?



4.-¿ ¿La cooperativa está comprometida en acciones de responsabilidad social? relacionadas con: (Citar ejemplos)

- los empleados
- la comunidad
- el medio ambiente

5.-¿Cuáles son los valores (principios) de la Cooperativa en su conjunto? Establezca prioridades (solidaridad, equidad, eficiencia, eficacia, calidad de atención, otros). ¿En qué acciones se refleja esta afirmación?. (qué implica para Ud. la solidaridad, la calidad de atención, etc.)

6.-La prioridad de estos valores ¿es compartidas por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. (ver si existen sub- culturas en las distintas áreas o sectores que presentan valores o prioridades diferentes o propias).

7.-¿Como se fueron conformando esos valores (origen)? (por tradición, por comunicaciones y directivos de las autoridades, etc.)

8.-¿Cuales son los principios que apoyan la implementación de los objetivos?

9. ¿Cuales son los principios que apoyan la implementación de los procesos?

10.-¿Cuales son los principios que apoyan la implementación de la identidad cooperativista?

ASIGNADOR DE RECURSOS

1.-¿Los asociados contribuyen equitativamente a la formación del capital de la cooperativa?

2.-¿Teniendo presente la estructura de la cooperativa ver el grado de relación entre estructura social y estructura empresarial?

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?

2.-¿La cooperativa brinda capacitación a los asociados?

3.-¿La cooperativa es una organización abierta y sin discriminación?



ENLACE

1-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders? (partes interesadas: sindicatos proveedores, clientes, asociados)

2-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de asociados en la cooperativa? – los proveedores - empleados

PAPEL DE INFORMACION

PORTAVOZ

1-¿ La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?

2-¿ La cooperativa trabaja en pro del desarrollo sustentable de la comunidad?

MONITOR

1- ¿El control de la organización esta a cargo de los asociados?

2-¿La cooperativa atiende las necesidades de sus asociados?

3-¿Predomina el esquema monista en la estructura de la cooperativa?(solo objetivos empresarios)

4-¿Quienes son los responsables de la defensa de los valores cooperativos?

EJE III– ADAPTACION AL CAMBIO

PAPEL DE DECISIONES

EMPRESARIO

1-¿Cual es el grado de adaptación a los cambios de la cooperativa?

2-¿La presión de la sociedad, fuerza a la empresa a repensar el fin como los medios que se a fijado en su actividad?

3-¿Cual es el poder que ejercen los stockholder? (coercitivos-utilitarios-simbólico) (Externos: Sindicato, Comuna y Proveedores)

4-¿Cual es el grado de sensibilidad de la organización a los recursos de poder?



NEGOCIADOR

1-¿Cual es la responsabilidad de la dirección en los procesos de cambio en las relaciones con los participantes del entorno inmediato?

2-¿En los procesos de cambio, se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders? (público de interés)

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

1-¿Quien lidera los procesos de cambio en la cooperativa?

2.-Frente a cambios del entorno - dificultades económicas y/o financieras, políticos, sociales- cómo afectaron a la cooperativa y cómo actuaron quienes asumieron el liderazgo en esos momentos

ENLACE

1-¿El rol principal de la dirección es mantener buenas relaciones con los stockholders (externos)?

2-¿Como es la relación de la cooperativa con el medio?

3.-Frente a cambios del entorno - dificultades económicas y/o financieras, políticos, sociales- cómo afectaron a la cooperativa y cómo actuaron quienes asumieron el liderazgo en esos momentos

4-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de proveedores en la cooperativa? Repetida

PAPEL DE INFORMACION

MONITOR

1¿Cuál es el comportamiento de los directivos teniendo presente los principios cooperativos, con relación al logro de la organización como empresa?

2-¿La presión de la sociedad, fuerza a la empresa a repensar el fin como los medios que se a fijado en su actividad?

3-¿Cual es el poder que ejercen los stockholder ? (coercitivos-utilitarios-simbólico)(Externos: Sindicato, Comuna y Proveedores) Repetida

4-¿Cual es el grado de sensibilidad de la organización a los recursos de poder? Repetida



5.-¿Cuáles son los últimos cambios que se han producido en la cooperativa? (en materia de tecnología, software, productos/servicios, organizativos, etc.). ¿Cómo surgieron, por qué , etc) (para ver si son reactivos o preactivos y si la cooperativa propicia la innovación o es más bien conservadora

EJE IV- CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES

EMPRESARIO

1.-¿Cuál es el comportamiento de los directivos con relación al logro de sus fines sociales?

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

1- ¿Cuales son los principios o valores que se priorizan por los administradores para el tratamiento de los integrantes de la cooperativa?

ENLACE

1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders- ? (empleados)

PAPEL DE INFORMACION

MONITOR

1.- ¿Cómo definiría el clima organizacional existente en el ámbito interno?

2.-¿Existe algún procedimiento para evaluar el desempeño en relación a objetivos sociales

3.-¿Existe algún procedimiento para evaluar el desempeño en relación a objetivos empresariales?

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

5.-¿Existen patrones de identidad?



EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES

EMPRESARIO

1-¿El rol principal de la dirección es mantener buenas relaciones con el Consejo de administración?

MEDIADOR

1.-¿Interactúan los directivos para conocer el estado de vinculo entre sus empleados?

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

1-¿Los principios y valores son guía para todos los directivos?

2, ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre directivos. ?

3- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre los directivos y el resto de la Administración ?

4-¿Cual es la responsabilidad de la dirección en los niveles intermedios de la empresa?

5- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?

6-¿ La cooperativa brinda capacitación a los empleados?

7.-¿Han recibido (funcionarios y empleados)cursos de cooperativismo? Cómo le resultaron?

8-¿La cooperativa asume sistemas de gestión de responsabilidad social?

ENLACE

1-¿Cual es la responsabilidad de la dirección en las relaciones con los participantes del entorno inmediato?

2-¿Cual es el grado de comunicación con el medio?

3.-¿Se han brindado cursos de cooperativismo a las partes interesadas del entorno? Cómo le resultaron?



FIGURA DESTACADA

- 1.-¿La dirección representa el interés e los miembros?
- 2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?

PAPEL DE INFORMACION

MONITOR

- 1.-¿El Consejo de administración esta al servicio de los asociados?
- 2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?
- 3.-¿Cual es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?
- 4.-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?
- 5.-¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vinculo entre cada persona y su superior?
- 6.-¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?

5. CONCLUSIONES.

En consecuencia, la Cooperativa Eléctrica del Salto puede ubicarse en el cuadrante C3 B1, que incluye cooperativas cuyas finalidades principales son la provisión a los socios de servicios colectivos (de electricidad en este caso) y fortalecen el consumo social (existe un sector que administra la tarifa social).

Se trata de cooperativas multifuncionales a nivel de comunidades locales. Ofrecen gran cantidad de servicios cooperativos a gran cantidad de asociados y tienen una gran vitalidad en las economías de pequeñas poblaciones por su participación en las necesidades de sus habitantes.

Esto queda reflejado en la dispersión de sus actividades en otros cuadrantes del modelo, que indican como la cooperativa busca la satisfacción de otras necesidades sociales colectivas, en la que es insuficiente la acción del sector público (pavimento) como así también intenta eliminar el beneficio de intermediarios parasitarios y especulativos con un propósito central que es la creación de ventajas económicas para sus asociados mediante la autogestión que permite brindar servicios como la provisión del servicio de sepelio e internet.

También la institución participa de organizaciones de segundo y tercer grado del movimiento cooperativo, como su pertenencia a Cooperativa de



Cooperativas, estableciendo acuerdos con otras cooperativas como es el caso de la Cooperativa Telefónica de Pinamar (Tell Pin) para la futura provisión del servicio de telefonía.

En esta cooperativa hemos podido comprobar la vigencia, no solo de los valores cooperativos, sino también de los valores éticos que apuntan fundamentalmente a la "Responsabilidad Social" y a la "Preocupación por los demás"; donde los principios cooperativos constituyen la pauta general por medio de la cual la cooperativa pone en práctica sus valores.

De tal forma, esta cooperativa es una organización voluntaria, democráticamente administrada, en donde los asociados contribuyen equitativamente a la formación de su capital, es autónoma de autoayuda, brinda capacitación a sus asociados y al público en general, sirven a los asociados y al fortalecimiento del movimiento cooperativo y trabajan en pro del desarrollo sustentable de su comunidad.

Respecto del modelo estructural vigente en la cooperativa bajo estudio, se descarta el esquema monista, difiriéndose la conclusión hasta el análisis de los resultados de las entrevistas en profundidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alianza Cooperativa Internacional – Publicación editada por Intercoop- Editora Cooperativa Ltda. –Buenos Aires .

Bleger Isaac, Epistemología de la administración cooperativa- Sextas Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas -2000

Bleger Isaac- El enfoque de stakeholders para la alta dirección-XX Congreso de ADENAG

Bruni Luigino (2000) Humanizar la Economía- Reflexiones sobre la "*Economía de Comunción*"- Ciudad Nueva-Buenos Aires

Bruni Luigino – Cristina Calvo- "El precio de la gratuidad" Nuevos horizontes en la práctica económica- Ciudad Nueva 2009 Bs.As.

Caracciolo Basco Mercedes, Foti Laxalde, M.del Pilar (2005) "*Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al desarrollo local*"; Paidós; Buenos Aires

Davis P, "La gobernanza de Cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones , procesos y cultura" (2001)

Davis, P. y John, D.; (2005), "*Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*", Buenos Aires, Granica



Elgue, M, (2006) *"Más allá de lo económico y lo social"*, Editorial Corregidor; Buenos Aires.

Fainburg, Diego- Art. ¿Qué son las finanzas y por qué son importantes?- Arte Gráfico- Edit- Argentino 2009-

Caterine Galaz y Rodrigo Prieto- Economía solidaria-*De la obsesión por el lucro a la redistribución con equidad*- EDITORIAL: Icaria Editorial

Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA); (2001) *"Responsabilidad social empresarial"*; Buenos Aires

Kaplan, R. y Norton, D., "Cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona 1997,

Kliksberg Bernardo (2007); *"Las empresas son decisivas en la lucha contra la pobreza"* En Revista Fortuna 24 de febrero de 2007 pp. 9-12, Buenos Aires.

La Cooperación-(2003)Art- Isaac Bleger "Peter Davis y como debe ser la Gestión de las Cooperativas"

Lavalle Silvina, Cooperativas- aspectos legales, impositivos, laborales y contables.-Aplicación Tributaria S.A. 2009

Marcuello (2000): "Las organizaciones no lucrativas", *Economistas*, 83

Minzberg Henry- "La naturaleza del Trabajo directivo"- Ed. Ariel Barcelona 1983

Primer Seminario Internacional(2006)-Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR sobre el sector cooperativo.-Fac- de Ciencias sociales de la Universidad de la República (Montevideo)

Simón Cristina- Art. " La función de Recurso Humanos: Misión, evolución y perspectiva"-Arte Gráfico- Edit- Argentino 2009-

Zamagni, S. (2004) *"Desarrollo sustentable, la lucha contra la pobreza y las nuevas estructuras de gobernabilidad en la era de la globalización."* En Revista Valores en la sociedad industrial. Año XXII N° 60; Buenos Aires.