



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

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración*

## **EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, CULTURA Y GESTIÓN DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Durante el siglo XX el hombre subordinó las necesidades de la sociedad a las propias. Prevalció la cultura "del tener", enfoque que representa la estructura axiológica del individualismo. Sobresalieron los principios centrados prioritariamente en la búsqueda de objetivos de rentabilidad.

En la actualidad surge la necesidad de reconocer al hombre más allá de la visión clásica del "homo economicus", comienzan a aparecer propuestas alternativas, tal el caso del modelo de Economía Social.

Ante las sucesivas crisis económicas y sociales acontecidas en las últimas décadas, en nuestro país, los principios de ayuda mutua y solidaridad han cobrado fuerza ante la insuficiente respuesta del modelo neoliberal. Hacia fines del 2001, se plantearon nuevos desafíos que suponen abandonar o dejar en suspenso viejos fundamentos neoliberales para promover estrategias destinadas a la revitalización de las economías regionales, el trabajo emprendedor y/o autogestionario y el asociativismo; dando lugar a nuevas modalidades de gestión. Prevalece la cultura "del dar".

En este marco, la Economía Social sustentada en la solidaridad, la equidad y la responsabilidad empresaria surge como alternativa al modelo neo-liberal. Implica un cambio de paradigma fomentando una economía más justa, donde las organizaciones persiguen no sólo rentabilidad económica sino también rentabilidad social que dignifica a las personas en su comunidad.

La Economía Social incluye unidades económicas pertenecientes a todos los sectores y de las distintas fases del proceso productivo, proponiendo opciones diferentes con anclaje en el desarrollo local y regional. Los actores que la integran se organizan en forma de asociaciones, fundaciones, mutuales y cooperativas, en las que prima el interés general por sobre el particular y donde la toma de decisiones se realiza de modo democrático y participativo.

### **2. MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1. ECONOMÍA SOCIAL**

"La Economía Social crece siempre en épocas de crisis. En toda Economía de Mercado, la solidaridad en materia económica se manifiesta cuando es necesario un



agrupamiento de personas, con sus capitales, sin lo cual, en circunstancias críticas es imposible que un emprendimiento económico funcione. Cuando el ciclo económico está en alza, en general, los espacios que no son marginales son ocupados por el capital lucrativo que permanentemente está especulando sobre cuáles serían los lugares en dónde le conviene actuar. Esta es la primera dificultad que tiene la Economía Social, es una dificultad de tipo cultural, ya que las personas y los capitales deberían agruparse por convicción de hacer las cosas de la mejor manera y más equitativa y no agruparse solamente cuando existe la necesidad o cuando no queda otra alternativa. La tarea educativa que se requiere para doblegar esta actitud es inmensa y no por casualidad el cooperativismo tiene, como uno de sus principios básicos, la Educación Cooperativa<sup>1</sup>.

Es necesario aclarar que la Economía como disciplina es una sola. Cuando se habla de Economía Capitalista o de Economía Social no se refiere a que existen varias economías ni que las mismas sean contrapuestas o antagónicas, sino que dentro del mismo proceso económico existen distintas lógicas de producción, diferentes formas de tomar decisiones y diversas maneras de distribución de los excedentes. Es una simplificación afirmar que el capitalismo separa lo económico de lo social y que está desprovisto de valores, así como suponer que lo social es absolutamente solidario y justo.

De este modo, la Economía Social constituye un subsistema -modelo de desarrollo alternativo al capitalista -dentro del sistema económico. La Economía Social está integrada por organizaciones que no tienen fines de lucro y sus objetivos se orientan a satisfacer las necesidades de sus miembros, mejorando sus condiciones de vida.

La Economía Social<sup>2</sup> comprende dos sectores: El sector de mercado, integrado por las empresas con organización democrática (una persona, un voto) y con distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio. Está formado por: Cooperativas, Sociedades laborales, Sociedades Agrarias de Transformación, Empresas mercantiles no financieras controladas por agentes de la economía social, Cooperativas de crédito y secciones de crédito de las cooperativas, Cajas de ahorro, Mutuas de seguros, Mutualidades de previsión social. El sector de no mercado, constituido por las instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de las personas. Está compuesto por: Asociaciones, Fundaciones, Otras formas jurídicas.

## 2.2. COOPERATIVAS DE TRABAJO

Las cooperativas y más precisamente, las cooperativas de trabajo se consideran actores claves que ocupan un lugar central en el modelo de la Economía Social. Son organizaciones auto gestionadas por sus propios asociados-trabajadores que realizan actividades productivas y de servicios, recibiendo beneficios económicos y sociales proporcionales al trabajo realizado. La autogestión es una forma superior de la participación de los trabajadores, que garantiza la primacía del trabajo sobre el capital, favoreciendo el desarrollo de las capacidades en un sistema social y cultural alternativo.

---

<sup>1</sup> Bragulat, J. "La Economía Social tradicional, las Cooperativas de Trabajo y los Sindicatos"

<sup>2</sup> Enciclopedia Wikipedia, 2009



## 2.3. CULTURA Y GESTIÓN

La creación de una cultura comienza con la reflexión de aquéllos que conducen la gestión y gobiernan la cooperativa. Es el grupo que impulsa la visión y la misión y comunican los valores, tanto económicos y laborales como éticos. Es la cultura del equipo directivo la que puede llevar a autolimitaciones a la propia libertad para buscar conductas determinadas de gestión.

Es el grupo dominante que puede establecer normas internas para adoctrinar y socializar a los demás integrantes, convenciéndolos – más que obligándolos – a crear hábitos de trabajo.

La formación de una cultura fuerte y cohesionada, con símbolos de poder, historias y conductas orientadas prioritariamente a objetivos sociales y comunitarios, tendrá más facilidad a adherir a los principios cooperativos.

### 2.3.1. Principios y valores cooperativos

En Administración, se entiende por "principios" pautas o criterios de gestión, que explican relaciones entre variables y que se consideran útiles para decidir en determinadas situaciones.

Son descriptivos y para algunos autores, con cierta capacidad predictiva, como el "principio de la unidad de mando". El directivo deberá apreciar si el principio es aplicable en el momento de la decisión, reflexionando acerca de las ventajas y desventajas de su aplicación.

Por lo tanto, no son leyes, como los principios físicos que utiliza un ingeniero, pero se considera que son lo suficientemente válidos como para integrar teorías explicativas de las relaciones entre las variables consideradas.

Este carácter situacional, establece que no necesariamente son "prescriptivos" o "normativos"<sup>3</sup>.

Los "principios cooperativos", en cambio, le dan a estas organizaciones una función social y una configuración propia y atributos distintivos. "Estos principios, no han sido reunidos arbitrariamente o por casualidad, forman un sistema y son inseparables. Se apoyan y refuerzan unos con otros. Pueden y deben ser observados íntegramente por todas las cooperativas, cualesquiera que sean sus objetivos y áreas de operación, si es que pretenden pertenecer al Movimiento Cooperativo"<sup>4</sup>.

Así, la Alianza Cooperativa Internacional -A.C.I.<sup>5</sup> menciona seis valores claves: autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Estos valores se ponen en práctica a través de determinadas pautas o principios cooperativos:

- Adhesión voluntaria y abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a

<sup>3</sup> Koontz Harold y Wehrich Heinz, "Administración", 1999.

<sup>4</sup> Rosembuj Tulio, "La empresa cooperativa", 1982.

<sup>5</sup> Alianza Cooperativa Internacional, en su *Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos*, adoptados en Manchester, 1995.



aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

- Gestión democrática de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidos para representar y gestionara las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), mientras que las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.
- Participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscripto. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, parte de cual no podrá distribuirse, beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa, y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.
- Autonomía e independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluido los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, los términos deben asegurar el control democrático por parte de sus socios y el mantenimiento de la autonomía cooperativa.
- Educación, formación e información: Las cooperativas brindan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y empleados de forma tal que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al público en general, especialmente a jóvenes y a los líderes de opinión sobre la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- Cooperación entre Cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando conjuntamente por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Los valores cooperativos, son subjetivos y nacen como creencias y preferencias que se transforman en convicciones que orientan las motivaciones y las conductas de las personas.

El valor es una propiedad percibida y sentida por cada persona frente a la experiencia de determinadas relaciones. Tiene componentes intelectuales y reflexivos pero también emocionales.

El valor con una concepción simple, pero utilizable en la práctica es "la concepción de lo deseable, que influye en el comportamiento selectivo"<sup>6</sup>.

Cuando estos valores, son compartidos, permanecen estables en el tiempo y conforman la cultura organizacional, la organización es gestionada de una manera diferente a la denominada "dirección por instrucciones"<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> William R.M.; "Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales", 1977.



### 2.3.2. Perfil cultural

El perfil cultural es una herramienta de diagnóstico que permite, comprender en forma integral y distintiva las dimensiones culturales en una organización. Para la consideración del mismo, se tiene en cuenta un análisis dialógico.

El análisis dialógico supone que en situaciones conflictivas, no existe una sola racionalidad para decidir sino que intervienen múltiples racionalidades o puntos de vista para el análisis de la situación. Para describir la cultura y la gestión se ha adoptado el modelo de "resolución dialéctica de las contradicciones"<sup>8</sup>

Este modelo, intenta elegir de estas múltiples racionalidades, dos dominantes -los polos extremos de un continuo- y establecer los valores que las sustentan. Decidir con estas contradicciones ofrece sólo dos alternativas: Imponer el punto de vista de uno de los extremos o negociar una solución intermedia entre los polos.

## 3. PALABRAS CLAVES

Economía Social -cultura organizacional- gestión- principios cooperativos

## 4. PROBLEMA DE INVESTIGACION

La decisión de investigar la cultura y gestión de una cooperativa de trabajo en el marco de la Economía Social, plantea diversos interrogantes:

¿Qué pautas culturales se presentan?

¿Qué motivaciones inspiran a sus directivos?

¿Es posible que, con sus creencias y valores, se movilicen para el logro de una sociedad más justa integrando demandas sociales?

¿Se han agotado las utopías que pretenden alcanzar un mundo diferente con un modelo distinto?

Estas fueron las preguntas que orientaron el estudio hacia las formas de organización, los factores culturales y los estilos de gestión de la cooperativa de trabajo seleccionada.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1. GENERAL

Estudiar el origen y desarrollo de la cultura y el sistema de gestión de una cooperativa de trabajo.

### 5.2. ESPECIFICOS

- Describir las pautas culturales prevalecientes en una cooperativa de trabajo.

---

<sup>7</sup> García S. y Dolan S.; "La dirección por valores", 1997.

<sup>8</sup> Schvarstein, L;"La inteligencia social de las organizaciones",2004.



- Referir las ideas y motivaciones de los asociados, así como su deseo de autorrealización y compromiso con lo social.
- Elaborar su perfil cultural
- Detectar posibles vínculos entre su estructura organizativa, pautas culturales y gestión organizacional.

## **6. JUSTIFICACION Y ALCANCE**

En esta investigación se hizo hincapié en las cooperativas de trabajo, teniendo en cuenta el interés despertado en los últimos años por los programas estatales de promoción y por su potencialidad para encontrar soluciones para la población de menores ingresos. Además, estas organizaciones ofrecen soluciones viables al desempleo y en general, a la satisfacción de necesidades básicas no cubiertas adecuadamente.

Estas cooperativas surgieron como respuesta a la necesidad de ayuda mutua para superar limitaciones difíciles de atravesar de manera individual, constituyendo un fuerte impulso para la solidaridad y un posible cambio cultural en el pensamiento y conductas egoístas de los individuos. De este modo, la base social de las cooperativas de trabajo se asienta en una actividad económica organizada y social solidaria.

Esta doble demanda para su gestión da lugar a conflictos de intereses y tensiones, en un marco de complejidad de relaciones humanas que tiene una gran riqueza para la indagación, la investigación y la producción de conocimiento de base científica y por ende, para el mejoramiento de su gestión.

Una cooperativa ineficaz y económicamente ineficiente no aporta positivamente ni al movimiento cooperativo ni a la sociedad, a pesar de los altos valores comunitarios que la impulsan.

Este trabajo sintetiza los primeros hallazgos referidos al caso de una cooperativa de trabajo localizada en Rosario, enmarcada dentro de una investigación de mayor alcance, denominada "Gestión de las Organizaciones en el marco de Economía Social. Su aplicación en Rosario y su zona de influencia.

## **7. METODOLOGIA**

Considerando que la temática elegida responde a un enfoque social, se usó metodología cualitativa.

Se seleccionó el caso de una cooperativa de trabajo considerado relevante por su potencial descriptivo - explicativo y que resultó factible de abordar, con el propósito de indagar su problemática en el modelo de Economía Social.

Las herramientas utilizadas fueron el análisis bibliográfico, la revisión documental, las entrevistas en profundidad y la observación personal y directa.

La presentación se ha sistematizado para facilitar su interpretación en función de los objetivos de la investigación.

La narración del caso destaca los valores prioritarios del grupo directivo y las variables consideradas en las decisiones de gestión.



En las entrevistas realizadas se dejó que los interlocutores hablaran libremente sobre el comportamiento de los asociados y la gestión de los negocios y describieran las circunstancias, motivaciones, tensiones y factores considerados.

Entre estas apreciaciones subjetivas se analizaron las "intencionalidades" y los resultados logrados.

Se arribó a interpretaciones compartidas a través del cruzamiento de las declaraciones de los entrevistados y la sistematización de la información por el investigador a partir de las evidencias obtenidas.

## **8. CASO: MERCADO SOLIDARIO COOPERATIVA DE TRABAJO LIMITADA**

### **8.1. Orígenes y evolución**

En el año 2001, en un contexto económico de recesión, un grupo de amigos comenzaron a trabajar en el mercado del trueque. El propósito era, no sólo dar respuesta a un problema de desocupación y la necesidad de generar un ingreso económico sino también, la convicción de que existe una forma diferente de relacionarse en el mercado. *"El desafío fue la construcción de una lógica productiva alternativa al capitalismo. Éramos un grupo que empezamos a analizar los problemas del asalariado y del productor libre, nos informamos, leímos acerca de la economía solidaria donde no hay un beneficio del capital por sobre el trabajo y pensábamos en romper con la cadena de intermediación que caracteriza a la economía de mercado. Empezamos por organizar el trabajo, elegir los productos a producir, estudiar una lógica de consumo, y en la relación con el medio ambiente. Mirábamos la experiencia de trueque que hacían los otros. Así nacimos con características solidarias, sin vicios del sistema capitalista"*, comentaron.

Ya en el 2002 se desempeñaban organizadamente como nodo de trueque. Originalmente eran grupo de diez personas, dos de ellos empleados del Fondo Movilizador Cooperativo quien cedió un espacio para funcionar durante los tres primeros años.

*"Inicialmente hicimos mucho esfuerzo para que aprueben la constitución de la cooperativa por los distintos fines. Finalmente conseguimos la inscripción como cooperativa de producción, comercialización y consumo"*, expresaron.

Desde el 2004, se encuentran formalmente constituidos como cooperativa. Alquilan una vieja casona en el barrio de Pichincha, allí funciona la sede de la cooperativa donde se realiza la actividad política y cultural.

La venta de algunos productos de emprendedores sociales, tales como artesanías, alimentos, productos de belleza natural, vestimenta y tejidos se efectúa allí mismo en el almacén conocido como "El Trocadero", no obstante, la comercialización también se hace en otros lugares. Asimismo, se prestan servicios tales como venta y reparación de insumos informáticos, arquitectura, construcción y servicios de catering. Cada emprendimiento tiene su propia administración. Se trata de una cooperativa multipropósito.

Las dificultades no fueron sólo en cuanto a aspectos legales, sino también referidas a la conformación social del grupo y la puesta en práctica de su ideología. En este sentido, manifestaron *"Se trabajó mucho para armar este grupo cooperativo, leíamos "Economía Popular" de Coraggio. Empezamos a trabajar el tema del acuerdo. Había*



*desconfianza al principio y era comprensible, a veces actúan mal porque piensan que otros van a actuar mal... Y entonces rompían el acuerdo. Entonces parábamos el trueque y poníamos en debate estas cuestiones. Así los actos pequeños de corrupción fueron corregidos por los propios asociados. Un grupo de mujeres se fueron del grupo. Los que seguimos nos pusimos objetivos”.*

En la actualidad, esta organización es, además, miembro fundador de la Red Argentina de comercio justo, la cual desarrolla acciones de intercambio y distribución solidaria de las producciones de cooperativas, empresas recuperadas y organizaciones sociales en todo el territorio nacional.

## **8.2. Filosofía de trabajo**

Los pilares de este modelo productivo se basan en el intercambio no sólo de productos, sino también en valores como la solidaridad, el respeto por el medio ambiente, la no explotación de la mano de obra, y el consumo responsable en un marco más justo, igualitario e integrador. Otros ejes que se priorizan son el uso de bienes comunes y romper con la cadena de intermediación.

Cada emprendimiento está alineado con los propósitos de la cooperativa en su conjunto. *“El que no adhiere se retira, porque no puede seguir pensando de una forma y actuando de otra, además las exigencias como miembro te llevan a actuar de determinada manera o te vas solo. “La Asamblea se lo come vivo”, dijo una asociada.*

Además, manifiestan *“nos costó muchísimo generar un clima de confianza y, ser críticos sobre nuestra propia práctica, siempre uno mira los defectos o errores en el otro y cuesta reconocer que también nos equivocamos; en esto trabajamos mucho y tratamos de minimizar ese tipo de errores”.*

## **8.3. Estructura y funcionamiento**

Actualmente esta organización tiene dieciocho asociados con diversos emprendimientos. Es una cooperativa de puertas abiertas, para ser miembro se requiere cumplir con normas del estatuto como cuotas de trabajo voluntario, asistencia a Asambleas, adhesión a los principios y aportes a través de una cuota para mantenimiento y gastos fijos. También existen los llamados “miembros modulares” quienes aportan a la cooperativa el 10% de su trabajo. *“Esto funciona como una fábrica flexible, la producción con otro se distribuye proporcionalmente a la hora de trabajo. Lo que más ganan más aportan”, explicaron.* Asimismo, llaman “nómades” a aquellos a quienes derivan trabajo, o sea, una forma de tercerización.

Las tareas establecidas por Asamblea se refieren a distintos tipos:

- *Acciones económicas* relacionadas con los emprendimientos específicos. Los emprendimientos tienen autonomía; cada uno tiene sus propios objetivos y sus planes. En general, la planificación es estrictamente operativa, no hay planeamiento a largo plazo, las acciones se coordinan sobre la marcha. No existe planificación financiera formalmente establecida, se manejan intuitivamente.
- *Acciones ideológicas* que tienen que ver con reforzar los valores y principios, que se traducen en debates, lecturas y talleres de discusión.
- *Acciones institucionales* son tareas de rutina son rotativas, colectivas y voluntarias, incluyen desde funciones administrativas hasta de limpieza y mantenimiento del espacio físico.

Todos los temas son discutidos en Asamblea y las decisiones se toman por votación,



pero siempre en un clima participativo, por consenso de la mayoría.

La información está disponible para todos los asociados. Se realizan auditorías periódicas y tienen un asesor contable.

#### 8.4. Cultura

Considerando los aspectos tangibles, se observaron diversos artefactos. El almacén, donde se comercializan los productos -vinos, yerba, dulces, canastos, conservas, prendas tejidas, entre otros-, es una casa antigua, limpia y ordenada. Aunque el espacio es amplio, resulta insuficiente para concentrar todas las actividades. La entrevistada comentó que "por ejemplo, la cocina no está en condiciones de ser usada como establecimiento fabril para hacer dulces, aquí concentramos la actividad social, comercial y cultural de la cooperativa". Las instalaciones y el mobiliario son sencillos y conservados.

La vestimenta es informal. Dos de las entrevistadas vestían jeans y remeras tejidas por otra socia de la cooperativa que tiene un emprendimiento de tejidos. Esto denota la práctica de solidaridad para con otra asociada.

El lenguaje es claro y usan una terminología particular con conocimientos sobre cooperativismo, exteriorizando con convencimiento los beneficios de la Economía Solidaria.

Entre los ritos se destacan "la comida", según comentaron "*siempre la comida es motivo de reunión, hacemos bagna cauda, aprovechamos los excedentes de los servicios de catering y con menor frecuencia comemos mariscos, que trae un ex asociado que ahora vive en Bahía Blanca*". Otra asociada, dijo "*todos los viernes organizamos fondas e intensificamos las actividades culturales, ahora por ejemplo un grupo de agronomía sumó un ciclo de cine y eso aporta mucho*". Estos rituales fomentan la sociabilidad del grupo.

Entre los aspectos no visibles se destacan valores tales como la solidaridad, la confianza y la equidad. En este sentido, los entrevistados manifestaron poner a disposición de los asociados bienes personales para uso común dentro de las actividades de la cooperativa. El clima de confianza se refleja a través de hechos tales como, el manejo indistinto de las cobranzas y/o de la comercialización de los productos por cualquiera de los miembros. El valor equidad se ve reflejado en la existencia de una cuota, igual para todos, que cubre los gastos fijos de la cooperativa. Y otro asociado agregó "*Cuando un asociado se le dificulta el pago de la misma, los otros colaboran con ayuda indirecta, por ejemplo, haciendo empanadas para una peña dónde todos tratan de llevar invitados*". Esto refuerza el espíritu solidario donde priva el capital humano y social por sobre el económico.

En cuanto a los principios cooperativos, si bien no lo explicitan verbalmente, lo evidencian a través del relato de sus prácticas.

Es una cooperativa abierta, ellos dijeron: "*tratamos de incorporar gente joven, una chica de veinte años tiene más empuje, y no tiene los compromisos o problemas que uno puede tener, entonces nos esforzamos por incorporar esa gente con empuje, con ganas de aprender, de producir, de crear*".

Todos los asociados tienen iguales derechos y votan democráticamente; las asambleas son frecuentes y participativas. Otra entrevistada afirmó "*Me entusiasmo con el funcionamiento democrático dónde todos somos parte, todos somos dueños*".

Respecto a la participación económica de sus miembros, todos contribuyen de manera



equitativa y sus retiros son proporcionales al trabajo realizado.

Todos los asociados realizaron cursos de cooperativismo y continúan en la misma línea siguiendo a autores reconocidos en Economía Social. Citaron, en varias oportunidades, a José Luis Coraggio.

Practican el principio de cooperación con otras cooperativas, principalmente a través de la comercialización de productos y/o servicios. *"Vendemos productos de otras organizaciones sociales y de emprendedores sociales tanto de Rosario como de otras localidades"*, comentaron.

Sostienen un fuerte compromiso con la comunidad a través de su participación en la Red de Comercio Justo desarrollando acciones solidarias y de intercambio con otras organizaciones, acciones reflejadas en una gestión socialmente responsable para con sus asociados y con la comunidad con la que interactúa.

## 9. PRIMEROS HALLAZGOS REFERIDOS AL CASO ESTUDIADO

El perfil, como todo modelo, permite apreciar de manera más comprensiva las conexiones sistémicas entre las variables consideradas y permite superar posturas reduccionistas.

### 9.1. Perfil cultural

<b>Variables</b>	<b>Polo 1</b>	<b>Polo 2</b>
<b>ARTEFACTOS</b>		
INDUMENTARIA	Formal   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input checked="" type="checkbox"/>	Informal
DISTRIBUCIÓN Y USO DE ESPACIO FÍSICO	Reducido   <input type="checkbox"/>   <input checked="" type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>	Amplio
INSTALACIONES FÍSICAS	Antiguas   <input type="checkbox"/>   <input checked="" type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>	Modernas
	Asociadas   <input type="checkbox"/>   <input checked="" type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>	Disociadas
	con la imagen	con la imagen
LENGUAJE	Formal   <input type="checkbox"/>   <input checked="" type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>	Informal
	Eficientista	Social
RITUALES	Énfasis en   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input checked="" type="checkbox"/>	Énfasis en
	lo formal y en	valores sociales
	resultados	
SÍMBOLOS DE STATUS	Significativos   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input checked="" type="checkbox"/>	Irrelevantes





**PRINCIPIOS**

*Poco respetados*

*Muy respetados*

**COOPERATIVOS**

ADHESIÓN

| | | X | |

ABIERTA Y VOLUNTARIA

CONTROL

| | | X | |

DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS

PARTICIPACIÓN

| | | | X |

ECONÓMICA DE LOS SOCIOS

AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

| | X | | |

EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN

| | | | | X |

E INFORMACIÓN

COOPERACIÓN ENTRE

| | | | X | |

COOPERATIVAS

COMPROMISO CON

| | | | | X |

LA COMUNIDAD

**VALORES LABORALES**

ORIGEN

Instituidos | | | | X |

Legitimados

Impuestos

Acordados

PARTICIPACION

Limitada | | | | X |

Alta

EN LAS DECISIONES

RECOMPENSAS

Individuales | | X | | |

Grupales

Económicas

Calidad de vida

GRADO DE

Bajo | | | | X |

Alto

COOPERACIÓN





La forma divisional no constituye una estructura completa desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, sino más bien una estructura sobre impuesta a otra<sup>9</sup>. Esta cooperativa, está integrada por un grupo de emprendimientos cuasi autónomos, libres de la necesidad de coordinar con los otros y unidos por una estructura central.

Esta configuración permite agregar emprendimientos con escaso esfuerzo y distorsión, admitiendo heterogeneidad de servicios y productos.

Si bien la organización actúa en forma conglomerada, cada emprendimiento es una "estructura simple" que tiene su propia combinación de producto-mercado. Cada uno cuenta con su propio sistema técnico, es decir ciclos productivos y de distribución diferentes.

Se observó división de trabajo entre la administración central y los emprendimientos. A cada uno se le da poder para manejar sus propios emprendimientos, ellos controlan sus operaciones y determinan sus estrategias para los mercados que atienden. La administración central de la Cooperativa se reserva la gestión de los recursos financieros generales y brinda servicios de apoyo comunes a los emprendimientos.

A pesar de que cada estructura simple tiene su propia cultura que la distingue, es decir que coexisten varias subculturas o micro culturas dentro de la organización, la Cooperativa Mercado Solidario posee una cultura fuerte con ideología, valores y principios altamente compartidos por sus asociados.

Como reflexión final, se puede señalar que a partir del estudio de una única cooperativa de trabajo no es factible realizar generalizaciones válidas para este formato particular de organizaciones. Sin embargo este análisis no fue estéril, en tanto pretende mostrar como una experiencia organizacional sostenible en el tiempo ha resuelto algunos problemas sociales contribuyendo a una sociedad más justa e integrada.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### METODOLÓGICA

- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos; Lucio, Pilar B. (1998); *"Metodología de la investigación"*, Buenos Aires, Mc Graw Hill, 3ra. Edición.
- Sautu, R, (2003): *"Todo es teoría"*, Buenos aires, Lumiere.
- Stake, Robert E, (1994); *"Case studies"* en Denzin N.K. y Lincoln, Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, California, Sage Publications.

### TEMÁTICA

- Burkard Hans (1998) *"Hacia un futuro sostenible"* en Revista Universitaria Oriéntese 1-1998 Fundación Universitaria del Oriente Antioqueño, Río Negro
- Bruni Luigino (2000) *Humanizar la Economía- Reflexiones sobre la "Economía de Comunción"*- Ciudad Nueva-Buenos Aires.

---

<sup>9</sup> Mintzberg, H. *"Diseño de organizaciones eficientes"* 1991



- Caracciolo Basco Mercedes, Foti Laxalde, M.del Pilar (2005) "*Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al desarrollo local*"; Paidós; Buenos Aires.
- Da Silva, Reinaldo O;(2002); "*Teorías de la Administración*"; Editorial Thompson, Buenos Aires.
- Davis, P. y John, D.; (2005), "*Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*", Buenos Aires, Granica.
- Douglas, M. (1986); "*How Institutions Think*". Syracuse University Press; Nueva York.
- Elgue, M, (2006) "*Más allá de lo económico y lo social*", Editorial Corregidor; Buenos Aires.
- Etkin, J. (1996) "La empresa competitiva. Grandeza y decadencia".
- Etzioni, A. (1965), "Organizaciones Modernas"; UTHA; Méjico.
- García S. y Dolan S. (1997); "*La dirección por valores*". McGraw Hill, Madrid.
- Gómez Pérez Rafal (1990) "*Ética Empresarial. Teoría y casos.*" Rialp, Madrid
- González García I, López Mato L y Sylvester R.(2003); "*Responsabilidad Social Empresaria*". Idea, Buenos Aires.
- Habermas J. (2000); La costellazione post-nazionale. "*Mondo globale, nazioni e democrazia*", Feltrinelli, Milano.
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA); (2001) "*Responsabilidad social empresarial*"; Buenos Aires.
- Johnson, G y Acholes, K. (2001); "*Dirección Estratégica*"; 5ª Edición; Prentice Hall; México.
- 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.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz ( 1999 ) Administración 11a. Edición, McGraw Hill, Méjico
- Mintzberg H (1991); "Diseño de estructuras eficientes", Prentice Hall; México.
- Rosembuj,T.(1982); "*La empresa cooperativa*". Biblioteca CEAC de Cooperativismo. Barcelona.
- Scheid, Jean-Claude; (1986), "*Los grandes autores en Administración*", Biblioteca de la empresa, Ediciones Orbis SA.
- Schein, E., (1988); "*La cultura empresarial y el liderazgo*", Barcelona; Plaza & Janes Editores S.A.
- Schvarstein Leonardo (2004) "*La inteligencia social de las organizaciones*", Buenos Aires, Paidós.
- William R.M. (1977); "Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales", Volumen 10. Aguilar, Madrid
- 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.



- Zamagni, S. (2005) "*Un modelo de democracia para la sociedad post-industria*". En Revista Valores en la sociedad industrial Año XXIII N° 63, agosto 2005, Buenos Aires.
- Zamagni, S. (2007); "*Economía civil: eficiencia, equidad y felicidad pública*". En Boletín Informativo Techint N° 323 Mayo-Agosto 2007, Buenos Aires.