

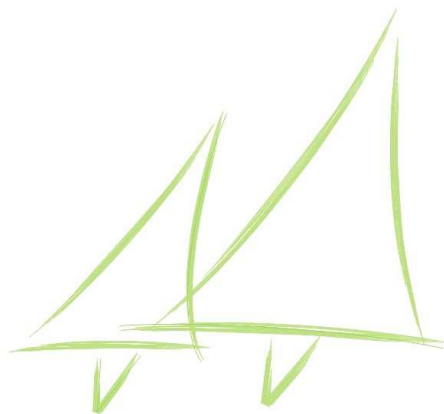
# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## 050 - LA EQUIDAD COMO SUSTENTO DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-SOCIAL EN EL SECTOR COOPERATIVO

Gestão econômica e social de cooperativas

*Alicia Susana Rovella*

*[alisu29rove@yahoo.com.ar](mailto:alisu29rove@yahoo.com.ar)*

*Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo  
Universidad de Belgrano*

*Felipe Rodolfo Arella*

*[felipearella@hotmail.com](mailto:felipearella@hotmail.com)*

*Instituição a que pertence*

*Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo  
Universidad de Belgrano*

### Resúmen

Si la cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente gobernada”,<sup>1</sup> sus métodos de gestión empresarial y social deberían contener los atributos reconocidos a tales organizaciones, y el cumplimiento de los principios y valores que las diferencian de otras organizaciones empresarias.

---

<sup>1</sup> Definición dada por el Congreso de la ACI de 1995.

América Latina, y particularmente la Argentina, cuentan con un enorme potencial humano; no obstante, se encuentran atravesados por algunos factores que dificultan las acciones encauzadas a transformar la espiral descendente de la pobreza en espirales ascendentes de desarrollo social, determinadas por la falta de equidad social.

Los autores partieron de tres interrogantes generales: ¿Qué es la gestión?; ¿Qué es la gestión económica?; ¿Qué es la gestión social? Luego elaboraron hipótesis acerca de cómo debería ser la gestión económica y social en las cooperativas.

Se encuestaron diez cooperativas de diferentes actividades para reconocer y evaluar cómo es la gestión económica de las mismas y si realizan, o no, una gestión social y sus características.

También se procuró medir el impacto de ambas gestiones en cada colectivo y delinear estrategias para posibles cambios en sus modelos de gestión.

**Palabras clave:**

gestión / gestión social / gestión y equidad económica

**Abstract**

If the cooperative is “an autonomous association of people voluntarily joined to satisfied their common needs and economics, social and cultural aspirations trough a joint company property, democratic ruled”, it’s managements company and social methods should contain the well-known attribute of those organizations, and the fulfillment of the principle and values that distinguish them of other company organizations.

Latin America, and particularly Argentina, count with an enormous human potential; nevertheless, they are cross by some factors that difficult the actions conducted to transform the descendant spiral of poverty into a rising spiral of social development, stipulated by the absence of social fairness.

The authors started from three general questions: What is the management?; What is the economic management?; What is the social management? Then they elaborate the hypothesis about how should be the economic and social management in the cooperatives.

Ten cooperatives were polled in different activities to recognize and evaluate how is their economic management and if they realize, or not, a social management and their characteristics.

Also they try to measure the impact of both managements in every collective and to outline strategies for possible changes in their managements models.

**Key-words:**

management - social management – management and economic fairness

# La equidad como sustento de la gestión económico-social en el sector cooperativo

Alicia Susana Rovella y Felipe Rodolfo Arella

Comenzaremos por definir el término "gestionar": Gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Deriva del sustantivo gestión, que significa la "acción y efecto de administrar". Ahora bien: al que gestiona se lo llama "gestor", y se trata de un miembro de una empresa que participa en la administración de ésta. Si la gestión es realizada por otra persona que no es miembro de la empresa, se lo llama "gestor de negocios" que es quien, sin tener mandato para gestionar, cuida los bienes, negocios o intereses ajenos en pro de aquél a quien pertenecen. Por su parte, administrar es cuidar, gobernar, regir.

Las cooperativas, como cualquier otra persona jurídica o como cada una de las personas físicas, requieren acciones de administración o gestión para sobrevivir ya que se le hace imprescindible prever el mañana utilizando a voluntad los recursos del presente. Como los recursos naturales o industriales son siempre escasos, la administración se transforma en un arte para la supervivencia.

De la calidad de los administradores de las empresas dependerá el éxito o fracaso de la misma; su permanencia en el tiempo o su desaparición en el corto plazo. Las empresas cooperativas se constituyen sobre el mutuo acuerdo de sus asociados de prestarse ayuda recíproca de manera solidaria y equitativa con el objetivo de mejorar las personales situaciones socioeconómicas que cada uno de ellos tenía al momento de su incorporación como socio.

Si la cooperativa no satisface las necesidades de sus socios de manera plena, hay un problema de gestión por parte de su consejo de administración. Esa falencia se sustenta en una de estas dos hipótesis: a) los directivos ponen demasiado celo en sostener el crecimiento de la cooperativa; b) no tienen la capacidad necesaria para cumplir con su función.

Las cooperativas necesitan crecer, mejorar sus prestaciones, tener instalaciones cómodas para atender a sus socios, clientes o usuarios; también debe incrementar su capital para tener el respaldo suficiente para sus operatorias. Pero una cooperativa cuyos consejeros solamente piensan en el crecimiento institucional a expensas de sus socios, que son su mandantes, se puede asemejar a una empresa cualquiera de capital y, si bien no hay lucro porque al disolverse la entidad nadie puede recuperar más que lo que tiene aportado por capital, se genera una plusvalía muy particular ya que la misma no es solamente producto de la merma en los salarios de los trabajadores, sino de la merma en los beneficios que deberían recibir los asociados. Con ese

procedimiento queda roto el vínculo de equidad y solidaridad que dio pie a la fundación de la cooperativa.

El socio de una cooperativa de cualquier tipo y rubro desea recibir el mejor servicio o producto al menor precio del mercado porque al asociarse lo hace con la idea de ahorrar y beneficiarse. Si los gastos de administración de la cooperativa son altos y para cubrirlos tiene que distribuir sus bienes y servicios a precios iguales o mayores que los del mercado, hay una falla en la gestión.

### ¿Qué es la gestión económica?

La gestión consiste en tomar decisiones con la finalidad de lograr los objetivos de las empresas. Para algunos esa toma de decisiones es el resultado de una actividad racional; para otros, consecuencia de la intuición y de la improvisación sobre la marcha para solucionar los problemas; también están los que piensan que las decisiones están sustentadas en la inteligencia emocional o del relativismo estructural. Cualquiera sea la fuente, las decisiones que se tomen deben producir resultados económicos positivos ya que se deberá procurar que los proveedores y empleados reciban sus pagos, que el capital se incremente y distribuyan dividendos, se cumplan las normas de seguridad y calidad, se amplíen los mercados y se brinde satisfacción a los clientes.<sup>2</sup>

Compartimos el pensamiento de Davis y Donaldson acerca de que los negocios se realizan sobre la base de una ideología y, sin entrar en muchas particularidades, podemos señalar que durante todo el siglo XX ellos se efectuaron sobre tres modos ideológicos bien diferenciados: el liberal capitalista, el socialista comunista y el cooperativista. La primera sostiene la propiedad y lucro individual junto a la libertad del mercado; la segunda postula la propiedad y lucro concentrados en el Estado sin libertad para salirse de la planificación aprobada por el gobierno; la tercera acepta la propiedad privada individual o colectiva de los bienes de producción, no busca el lucro empresario y sus socios y usuarios tienen la libertad de comprar o vender dentro o fuera del sistema cooperativo.

El tema de la gestión eficiente se halla presente en cualquiera de esos tres sistemas ideológicos aunque algunas de sus empresas pudieron haber fracasado por falta de conocimientos o de adaptación a los cambios tecnológicos, políticos, económicos, científicos, como también por modificarse las preferencias de los consumidores.

Cuando se administra una empresa se deben fijar las metas y estrategias que permitan que la empresa se sustente en el tiempo, es decir, que perciba los excedentes o ganancias suficientes para retribuir a cada uno de los factores intervinientes: trabajo (de los empleados o socios de una

---

<sup>2</sup> Sobre este tema ver: **Davis, Peter** y **Donaldson, John**: *Management cooperativista – Una filosofía para los negocios*. Gránica, Buenos Aires, 2005, capítulo 2. **Goleman, Daniel**: *La inteligencia emocional*; Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1997.

cooperativa), capital (aportado por los socios), insumos (suministrados por los proveedores), gerenciamiento (realizado por el consejo de administración o por gerentes profesionales y los asesores o consultores de la organización).

Los administradores de cooperativas enfrentan el desafío de lograr los objetivos de la organización y cumplir con los principios cooperativos. Estos principios, desde el momento en que han sido reformulados en varias oportunidades por la Alianza Cooperativa Internacional no deben tomárselos como dogmas de fe sino como pautas de comportamiento del grupo cooperativo que permite su diferenciación de otros tipos de empresas, especialmente las capital-lucrativas. Los principios, a nuestro entender, son la simplificación de conceptos filosóficos más profundos: la crematística, el sentido histórico del hombre, el reconocimiento del otro, la equidad, la libertad y los derechos naturales de las personas.

Por esa razón una adecuada gestión de la empresa cooperativa deberá medirse, además de la comparación de los actos cooperativos con el cumplimiento de los principios cooperativos, por la satisfacción de las necesidades inmediatas de sus asociados. Benecke<sup>3</sup>, en una obra que no fue bien asimilada por la dirigencia cooperativista de los años '70 y '80, señala que en los países en desarrollo los socios de las cooperativas esperan que se les incremente el nivel cultural a través de la educación para un comportamiento solidario y democrático, un mayor ingreso con posibilidades de ahorros, mayor información, ascenso social, influencia sobre el sistema económico, cambios en la distribución del ingreso, eliminación del desabastecimiento y aceleración del crecimiento económico.

Para cumplir con esas expectativas, más las propiamente empresariales, especialmente cuando las cooperativas, tanto en la argentina como en otros países latinoamericanos, actúan en mercados de libre competencia, requieren administraciones flexibles y altamente capacitadas ya que el tema del fortalecimiento económico es fundamental para poder satisfacer a los asociados en sus requerimientos generales.

### **¿Qué es la gestión social?**

Las cooperativas son empresas económicas con una misión social que está plasmada en la enunciación de los principios de la Alianza Cooperativa Internacional y que son sustentados discursivamente por los dirigentes. Es imposible, en cualquier sistema económico, atender las necesidades naturales y culturales de la población si no se cuenta con excedentes suficientes para solventar esos gastos.

Desde hace cerca de cincuenta años los recursos que tanto el Estado como las empresas aplican a la educación, cultura, salud, alimentación, distracción, -es decir, todo lo que hace a mejorar la calidad de vida de las

---

<sup>3</sup> **Benecke, Dieter W.**, *Cooperación y desarrollo*, Ediciones Nueva Universidad, Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, 1973.

personas- son considerados como una inversión<sup>4</sup> y no como gasto, porque si los ciudadanos en general y los trabajadores en particular alcanzan mayores niveles de educación, salubridad, baja propensión a la angustia causada por la incertidumbre de su futuro cuando esté inactivo, sus potencialidades serán volcadas a la producción e innovación de servicios, a la investigación y el desarrollo de nuevos bienes y servicios que darán como resultado un mayor crecimiento económico.

Es necesario, además, que los trabajadores y los pasivos dispongan de dinero suficiente para acceder a los bienes y servicios que se vuelcan a los mercados, y he aquí un tema crucial: el de la distribución de los excedentes. ¿Cuánto les corresponde al empresario, cuánto al capital, cuánto a los trabajadores? ¿Cuánto le corresponde al Estado para atender las necesidades de los habitantes del país? La felicidad de los pueblos se amasa con una equitativa distribución de las riquezas, lo que lleva el tema de la gestión empresarial al plano de la ética y de lo justo.

El concepto de distribución de la riqueza debe ser tratado con sumo cuidado por, entre otras, las siguientes razones: a) ¿a partir de cuánto se considera que hay riqueza?; b) ¿qué medios se utilizan para hacer la distribución?; c) ¿quiénes son los destinatarios de esa distribución?; d) ¿a cargo de quiénes estará la distribución y por qué medios?; e) ¿la distribución de la riqueza será solamente un paliativo permanente o permitirá la reproducción de nuevas riquezas por parte de quien recibe el beneficio?

La determinación del concepto de riqueza es arbitrario por cuanto resulta difícil señalar el monto de ingresos a partir del cual se considera rico a una persona o empresa. Esa cuantificación está íntimamente relacionada con conceptos ideológicos y morales que ponen en práctica los distintos gobernantes.

El medio generalizado que se emplea en las naciones para distribuir la riqueza es el impuesto. Pero los impuestos tienen distintas aplicaciones: obras públicas, pago de sueldos a los empleados del estado, educación, salud pública, seguridad y justicia, entre otros muchos sectores, entre los que está la asistencia social.

Los destinatarios de la distribución estarían relevados por las oficinas de asistencia social nacionales, provinciales y municipales y su incorporación al sistema de ayuda también es arbitraria porque depende de las posibilidades de los individuos para su propia manutención según sus ingresos salariales o si se trata de un desocupado total.

Acerca de quién estaría a cargo de la distribución de las riquezas, pueden hacerlo las oficinas de asistencia social del estado y organizaciones solidarias que tienen como finalidad brindar ayuda a los necesitados. Los

---

<sup>4</sup> **Delcourt**, Jacques: *Invertir en hombre – Una política educativa de cara al desarrollo*; Biblioteca de Fomento Social Educaciones Mensajero, Madrid, 1969.

medios que generalmente se utilizan son la entrega de comestibles y ropa o el otorgamiento de un subsidio dinerario.

El último interrogante amerita una respuesta que en sí misma debe contener un programa explícito de política económica y social porque si bien es necesario asistir al necesitado, hacerlo por tiempo indeterminado y sin inducir a los sectores productivos a que realicen inversiones para aumentar el número de los puestos de trabajo, dará como resultado la multiplicación de pobres e indigentes, con lo cual no se solucionará el problema social por más que se hable de justicia social. Se corromperá a los pobres e indigentes en sus hábitos de trabajo y en su autovaloración, mientras que en los sectores clasificados como ricos se generará el concepto de que están siendo abusados.

La forma más genuina de distribuir la riqueza es a través de planes de inversión productiva impulsados por el estado que permitan la apertura de nuevas empresas y la expansión o diversificación de las existentes a través de la aplicación de sus ahorros en la seguridad de que no serán desacreditadas ante la opinión pública si obtienen mayores ganancias.

Para invertir es necesario ahorrar, y para ahorrar debe haber una acumulación de excedentes producto de gastos diferidos. Por consiguiente, las cooperativas no podrán mejorar la calidad de vida de sus asociados si no parten de una buena gestión económica. En cuanto a la distribución de los excedentes cooperativos, los administradores de estas entidades tienen que comunicar a los asociados cuánto les corresponde a cada uno<sup>5</sup> y hacerles saber, si fuera necesario realizar inversiones para mejorar o incorporar servicios, cuánto de los retornos que les correspondan tienen que capitalizar para que la cooperativa continúe siendo una empresa competitiva y con proyección. En consecuencia, una gestión social deberá caracterizarse por la transparencia en la información de los movimientos económicos realizados por la cooperativa.

El administrador debe saber que un hombre en una situación de grandes necesidades no puede pensar más que en sí mismo. Por ello es prioritario que con su gestión empresarial se logre reducir el número de asociados con necesidades extremas insatisfechas porque cuando se realice la asamblea de socios esas personas muy necesitada no acompañarán los proyectos de inversión de la entidad, se opondrán a la capitalización de los excedentes o se retirarán de la cooperativa pidiendo el reintegro del capital aportado,<sup>6</sup> con lo cual se debilita la imagen de la organización tanto frente a su masa social como frente a terceros.

---

<sup>5</sup> Vale recordar que la distribución de los excedentes debe hacerse en proporción a la participación de cada uno de los socios en su generación, con lo cual el principio de la equidad estaría a salvo.

<sup>6</sup> La ley de Cooperativas 20.337, Art. 31, dispone que el estatuto social puede poner límites a la devolución del capital a los socios, pero que no puede ser inferior al cinco por ciento del capital integrado conforme al últimobalance aprobado.

Se dice que las cooperativas son empresas en las cuales los asociados se relacionan solidariamente y que practican la democracia en las asambleas.

En cuanto a la práctica de la solidaridad, ésta se vincula con la moral de cada asociado, por lo que es difícil de comprobar y medir cuánto de solidario es cada uno de ellos. Más bien se podría hablar de que la cooperativa realiza su objeto social procurando que todo el colectivo sea solidario entre sí. Es decir, que se debería hablar de una solidaridad institucional, un promedio subjetivo de cada vocación solidaria individual.

Respecto a la democracia se aplica, por lo general, la modalidad del voto directo tanto para la elección de las personas que ocuparán los cargos directivos o de fiscalización, como para aprobar, o no, lo actuado por el consejo directivo en su función de gestor de la organización. Aún cuando se aplicase un sistema de representación a través de delegados de asociados<sup>7</sup> el mismo no garantizará la calidad de los miembros de la asamblea ya que pueden llegar a ser manipulados con más facilidad por el consejo directivo. La democracia cooperativa es, en definitiva, como la democracia política: un medio para acceder al gobierno. El principio de la democracia puede llegar a colisionar con el principio de las “puertas abiertas” ya que una fuerte incorporación de asociados podría provocar la pérdida de control de la gestión institucional.

Por lo que venimos analizando vemos que la gestión social en una cooperativa no resulta nada fácil ya que permanentemente los directivos tendrán que estar equilibrando sus funciones entre la administración de los recursos económicos aplicados a la materialización del objeto que dio origen a la cooperativa y los factores políticos derivados de las relaciones que debe mantener con los asociados, de quienes son parte y dependen.

En el siglo pasado la solidez de las cooperativas, especialmente las agrarias, estaba en la construcción de edificios, en tener activos físicos, aunque no se los utilizara, tener grandes stock de insumos y mercaderías y en exhibir un numeroso padrón de asociados. Hoy día la solidez de estas entidades, como las de cualquier otra, está en la rapidez de respuestas, en la calidad de sus bienes y servicios, en la reingeniería empresarial, en la calidad operativa de sus empleados, en la reproducción de las inversiones realizadas en bienes físicos y en la aplicación de los ahorros en distintas carteras de inversión, con lo cual se incrementarán los puestos de trabajo y la oferta a los mercados. La creación de nuevos puestos de trabajo altamente calificado es la mejor manera de hacer efectiva la distribución de los ingresos que recibe la cooperativa.

---

<sup>7</sup> El Art. 50 de la ley de Cooperativas establece en su primer párrafo que obligatoriamente que habrá asamblea de delegados en caso de que se supere el número de 5.000 asociados y, “facultativamente, siempre que el estatuto lo disponga y aunque el número fuera inferior al indicado, para la representación de los asociados domiciliados o residentes en lugares distantes del de la asamblea (art. 50, 3er. Párrafo)” **Cracogna, Dante**, *Manual de legislación cooperativa*”, INTERCOOP, Buenos Aires, 1998, pág. 84.

Consecuentemente la capacitación y educación de los asociados, empleados y principalmente de los directivos y funcionarios, será la clave de una eficiente y efectiva gestión social.

### **Un extracto de la realidad**

Con la finalidad de conocer el estilo de gestión que aplican las cooperativas en la Argentina, hemos seleccionado 10 entidades para tener una aproximación a la práctica institucional. Somos conscientes de que el número de cooperativas encuestadas es muy poco significativo en un universo de más de 10.000 organizaciones registradas en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, pero nos pareció importante tener un acercamiento a la realidad y no quedarnos en planteamientos intelectuales.

Los resultados obtenidos podemos resumirlos de la siguiente manera:

Las diez cooperativas consultadas son de primer grado; el 70% de ellas están federadas. Pertenecen a los sectores agrario, electricidad, telefonía, trabajo y empresas recuperadas.

La cantidad de asociados varía desde un promedio de 45 en las de trabajo de empresas recuperadas, hasta un promedio de 3.000 en las de electricidad y telefonía.

Siete cooperativas tienen una estructura funcional compuesta por gerentes y jefes, dos no tienen gerente y esa función la desempeña en consejero secundado por encargados de sectores, y una funciona directamente a través del consejo de administración.

De las 7 cooperativas que están federadas, 5 reconocen que esa integración sectorial les ha sido de utilidad, mientras que las otras 2 consideran que no reciben nada de la federación.

Las 5 cooperativas que están conformes con su respectiva federación piensa, no obstante, que les falta integrarse en el intercambio de servicios puntuales, como compras en común, campañas de publicidad y marketing integradas y en actividades de capacitación.

Son pocas las cooperativas (40%) que tienen reglamentos internos referidos a la distribución de tareas, responsabilidades, y manuales de procedimientos operativos. Algunas entidades reconocen que les resulta difícil resolver los conflictos con sus asociados y empleados y aplicarles sanciones cuando no cumplen con sus compromisos.

Respecto a lo externo de la entidad, el 90% manifestó no tener dificultades graves con los proveedores, usuarios no asociados ni con sus propios socios. Tampoco con las autoridades municipales o de los organismos de contralor.

Acercas de sus principales fortalezas todas señalaron que las mismas se encuentran en la calidad del servicio que prestan a sus asociados y terceros usuarios, y a los clientes de las cooperativas de trabajo.

Encuentran que sus debilidades residen en la baja inversión reproductiva por no poder acceder a créditos con tasas que permitan el pago de los intereses y el capital sin ahogarlos financieramente. Reconocen, principalmente

las de trabajo surgidas de empresas recuperadas, que tienen una debilidad patrimonial de origen por haberse hecho cargo de empresas en quiebra para mantener sus fuentes de trabajo.

El 100% creen que la capacitación y la educación de los consejeros y de los socios de las cooperativas de trabajo es la mejor oportunidad que podrían tener para superar los problemas de sus respectivas empresas. Este concepto se refuerza cuando aseguran que las dificultades actuales del mercado están en la constante innovación, por lo cual tienen que trabajar para que sus asociados tengan mayor compromiso con la cooperativa.

Para alcanzar los objetivos de las respectivas cooperativas sus consejeros procuran mantener contactos frecuentes y sistemáticamente planificados con sus asociados y usuarios, en especial las cooperativas radicadas en pequeñas localidades del conurbano.

En cuanto a la tecnología disponible, las cooperativas de trabajo dicen que la misma está atrasada pero que les resulta muy difícil adecuarla por los costos; las de electricidad y telefonía consideran que es buena y en proceso de cambio.

Todas las cooperativas tienen un sistema jerárquico de toma de decisiones. Las comisiones directivas analizan las propuestas y problemas y determinan la política o gestiones a seguir. Cuando se trata de temas que deben ser aprobados por asamblea, como en el caso de fuertes inversiones, convocan a asambleas extraordinarias.

Por lo general el estudio de los problemas y propuestas y la resolución sobre los mismos se realizan dentro del mes, salvo el caso en que tengan que realizarse algunos estudios técnicos específicos, para lo cual convocan a asesores.

La totalidad de las cooperativas manifestaron que la satisfacción de los asociados es el parámetro que tienen en cuenta cuando adoptan alguna medida. También señalaron que la calidad de las prestaciones es algo prioritario en todas sus prestaciones.

La selección del personal se realiza mediante la presentación de postulantes por parte de los mismos directivos y asociados porque creen que esas personas pueden estar más consustanciadas con el sistema cooperativo. También dan prioridad a los familiares de los directivos y asociados. Entre los postulantes tendrán mayores posibilidades de incorporarse aquellos que tengan las cualidades mejores para desempeñar el cargo vacante. El personal es reclutado por el gerente cuando existe esta figura; de lo contrario lo hace directamente la mesa ejecutiva del consejo de administración.

Las comunicaciones con el personal se realiza, en su mayoría, mediante circulares que colocan en los lugares de ingreso y en otros sitios visibles para todos.

Los cargos de responsabilidad son cubiertos por aquellas personas que más dedicación ponen en el trabajo y, en segundo lugar, por aquellos que hayan realizado alguna capacitación específica para el puesto.

## **Comentario final**

La gestión cooperativa requiere una mayor profundización y arraigo a los principios cooperativos para conformar un sustento ideológico que permita diferenciar claramente a las cooperativas de las empresas de capital por cuanto éstas han ido cambiando sus formas de actuar en los mercados y frente a la sociedad dando lugar a lo que actualmente se conoce como “responsabilidad social empresaria”.

Creemos que es necesario desarrollar más el concepto de equidad y que los consejeros de las cooperativas inviertan en educación y capacitación de ellos mismos, de los asociados y empleados teniendo como finalidad mejorar las prestaciones de los servicios como también ampliar sus campos de análisis de la sociedad y los mercados previendo situaciones de cambios que los sorprendan sin tener elaborada una nueva escena de actuación.

Sin cooperativas fuertes no habrá socios satisfechos en sus necesidades, pero la satisfacción plena de los socios no puede atentar contra la evolución y crecimiento de la cooperativa. Este dilema podrán resolverlo los consejeros capacitados, imaginativos y que tengan un diálogo continuo con los asociados. La falta de capacitación empresarial, sumada a una escasa, nula o mal estructurada línea argumental y de comunicación termina generando descontento e indiferencia entre los socios.

Por otra parte, será conveniente que los consejos de administración aprueben la realización de balances sociales en sus entidades para contar con un elemento que les permita conocer la realidad de la gestión social de la organización.

## ANEXO

### **Encuesta a Cooperativas Sobre Sistemas de Gestión**

Los resultados de la encuesta formarán parte de un trabajo de investigación que será enviado al V Encuentro de Investigadores Cooperativista a realizarse en Brasil.

El tema que hemos elegido es el de la gestión cooperativa y pensamos que, además del relato teórico sería importante llegar a tener alguna información sobre los sistemas de gestión de distintos tipos de cooperativas de la Argentina.

En el relato que se haga de los resultados obtenidos no figurarán los nombres de las cooperativas consultadas por una cuestión de privacidad.

Dra. Alicia Susana Rovella  
Lic. Felipe Rodolfo Arella

---

#### 1. Tipo de cooperativa

De primer grado  De segundo grado  De tercer grado

#### 2. Rubro

Agraria  Agua y saneamiento  Electricidad   
Telefonía

- Salud  Trabajo: a) De asociación espontánea   
b) De empresas recuperadas

3. Datos generales de la cooperativa:

Fecha de fundación: ..... / ..... / .....

Localidad en que actúa: .....

Cantidad de socios: ..... Cantidad de usuarios: .....

¿Tienen gerente general? Sí  No

Cantidad de jefes: ..... Cantidad de empleados: .....

4. Vinculaciones institucionales

Asociada a una federación o confederación

Asociada a alguna organización internacional

Asociada a alguna cámara sectorial

Participa en alguna Unión Transitoria de Empresas

¿Estas vinculaciones fueron o son provechosas? Sí  No

¿Por qué razones? .....

5. Explique los principales objetivos y misión de la entidad:

.....

6. Defina el ambiente en que se desenvuelve la cooperativa:

A.- Ambiente interno (Por ejemplo: si hay conflictos frecuentes, si faltan inversiones, si se incorporan innovaciones. Explique brevemente.)

.....

B.- Ambiente externo (Por ejemplo: cómo son las relaciones con los proveedores, con los clientes, con las autoridades o la comunidad. Explique brevemente.)

.....

7. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la cooperativa? Señale, también si tiene otras opciones

.....

8. ¿Cuáles son las debilidades manifiestas de la cooperativa y si pueden revertirse? .....

9. ¿Qué oportunidades, en el corto plazo, pueden aprovechar?

.....

10. ¿Se sienten preocupados por algunas dificultades inmediatas y cómo pueden superarlas? .....

11. ¿Qué estrategias adoptan para alcanzar los objetivos de la cooperativa?

- Motivan a sus asociados
  - Mejoran la calidad de los servicios y bienes
  - Peticionan a las autoridades
  - Compiten bajando los costos  ¿Cómo y cuáles?
- .....

12. ¿Cómo califica la tecnología disponible en la cooperativa?

- Atrasada
- En proceso de cambio
- Buena
- Excelente

13. ¿Cuál es la ruta de la toma de decisiones desde el origen del problema hasta la concreción de la medida? .....

14. ¿Cuánto tiempo se demora en tomar una decisión importante?

- Días
- Semanas
- Meses

¿Recurren a asesores y consultores para tomar decisiones? Sí

No

Cuando toman decisiones, ¿cuáles son las prioridades que tienen en cuenta? .....

15. ¿Tienen reglamentos internos de producción/provisión de bienes y servicios? Sí  No

16. ¿Cuál es la política de personal? .....

¿Cuáles son los atributos principales que debe tener un postulante al empleo? .....

¿Quién recluta el personal? .....

17. ¿Adoptan normas de calidad de los bienes/servicios que distribuye la entidad? Sí  No

¿Cómo comunican los objetivos, políticas y decisiones de la cooperativa?

- Boletín interno
- Comunicado
- Revista
- Periódico

Persona a persona (del consejero a los jefes y empleados)

Se conocen en los hechos

18. ¿Cómo designan los cargos de responsabilidad y mando? Qué atributos personales y de conocimientos se tienen en cuenta? .....



